

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**  
**ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**INVESTIGACIÓN PRELIMINAR**

**EL USO DEL *BRAND AID* COMO ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN**  
**INTERNACIONAL DE UNILEVER, MEDIANTE LA PROMOCIÓN DEL PLAN**  
**DE VIDA SUSTENTABLE 2010 – 2017.**

**MELISSA ESTEFANÍA AGUILAR RAZA**

**MARZO, 2019**  
**QUITO – ECUADOR**

## ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	RÉSUMÉ	3
V.	INTRODUCCIÓN	4

### CAPÍTULO I

#### Privatización de la ayuda al desarrollo

1.1.	La ayuda al desarrollo	10
1.1.1.	<i>Helping</i> de Marianne Gronemeyer	11
1.1.2.	<i>Development</i> de Gustavo Esteva	13
1.1.3.	Desarrollo sustentable y Ecología según Darcy Tetreault	15
1.1.4.	El Maldesarrollo como crítica	18
1.2.	La Responsabilidad Social Corporativa como parte de la ayuda	21
1.2.1.	¿Qué implica la Responsabilidad Social Corporativa?	21
1.2.2.	Financiamiento de la ayuda	23
1.2.3.	Crecimiento económico y reducción de la pobreza como objetivos principales	25
1.3.	Nuevos actores de la cooperación para el desarrollo	27
1.3.1.	El Pacto Mundial: un nuevo comienzo	27
1.3.2.	El sector privado y los Organismos Internacionales	30
1.3.3.	El rol de las multinacionales en la cooperación internacional	32

### CAPÍTULO II

#### El *Brand Aid* como estrategia de cooperación para el desarrollo

2.1.	¿Qué es la cooperación para el desarrollo?	35
2.1.1.	Tipos de cooperación para el desarrollo	35
2.1.2.	El sector privado y la cooperación para el desarrollo	38
2.1.3.	El <i>Brand Aid</i> de Richey & Ponte	41
2.2.	Caso de estudio: Unilever	42
2.2.1.	Visión de ayuda	43
2.2.2.	Plan de Responsabilidad Social Corporativa	44
2.2.3.	<i>Brand activism</i> : marcas con propósito	46
2.2.4.	Alianzas estratégicas a partir de 2010	49

2.2.5. <i>Oxfam: Behind the Brand Campaign</i>	51
2.3. El <i>Brand Aid</i> como estrategia de Unilever	54
2.3.1. Aplicación de los elementos del <i>Brand Aid</i> por Unilever	54
2.3.2. El uso de la RSC como parte del <i>Brand Aid</i> de Unilever	56
CAPÍTULO III	
Plan de Vida Sustentable de Unilever	
3.1. Unilever y la cooperación internacional	60
3.1.1. El papel de Unilever como cooperante internacional	60
3.1.2. Premios y reconocimientos a Unilever	62
3.1.3. Alianzas estratégicas	64
3.2. Plan de vida sustentable	68
3.2.1. Visión de desarrollo manejada por Unilever	68
3.2.2. Los tres pilares del USDP	71
3.2.3. Objetivos y metas planteadas	74
3.3. ¿Qué cambios ha generado la implementación del USLP entre 2010 – 2017?	80
3.3.1. Resultados socio-ambientales	81
3.3.2. Resultados económicos	86
3.3.3. Unilever y su compromiso con los ODS	90
VII. ANÁLISIS	94
VIII. CONCLUSIONES	98
IX. RECOMENDACIONES	100
LISTA DE REFERENCIAS	102
ANEXOS	120

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.	58
Facturación anual.	
Figura 2.	87
Porcentajes de AOD en 2016 por área geográfica.	
Figura 3.	88
Porcentajes de AOD en 2016 por categoría de ayuda.	
Figura 4.	89
Porcentajes de emisión de GEI por productos.	
Figura 5.	120
Huella Hídrica por productos.	
Figura 6.	120
Porcentajes por materias primas.	
Figura 7.	121
Porcentajes de volumen de facturación 2017 por categoría de productos.	
Figura 8.	121
Crecimiento anual por productos.	
Figura 9.	122
Crecimiento anual por área geográfica.	
Figura 10.	122
Ganancias netas anuales.	
Tabla 1.	84
Resultados del Impacto Ambiental	
Tabla 2.	123
Avances presentados por Unilever entre 2013-2016 en la campaña de <i>Oxfam: Behind the brands</i> .	
Tabla 3.	123
Avance de los objetivos medioambientales presentados por Unilever entre 2011-2017.	

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo A.	126
Plan de Vida Sostenible de Unilever.	
Anexo B.	128
Scorecard Big 10, Febrero 2013.	
Anexo C.	129
Scorecard Big 10, Abril 2016.	
Anexo D.	130
Objetivos de Desarrollo del Milenio	
Anexo D.	131
Objetivos de Desarrollo Sostenible.	
Anexo E.	132
Unilever: Marcas con propósito 2017.	
Anexo F.	133
Árbol de objetivos, pilar de medioambiente.	
Anexo G.	134
Objetivos de Desarrollo Sostenible – Socios oficiales.	

## **I. TEMA**

El uso del *Brand Aid* como estrategia de cooperación internacional de Unilever, mediante la promoción del Plan de Vida Sustentable 2010 – 2017.

## **II. RESUMEN**

La popularización de la RSC ha tenido como resultado el aumento de la participación de las empresas y los flujos privados en la cooperación internacional. Richey & Ponte (2011) explican cómo la estrategia de *Brand Aid* responde a los intereses de las grandes corporaciones por obtener ganancias a través de la ayuda, con el objetivo de cambiar la imagen negativa que tiene el público sobre el comercio. A través del análisis de contenido y el árbol de objetivos del Marco Lógico, el presente trabajo tiene como objetivo analizar el uso de la RSC como parte de la estrategia de *Brand Aid* de Unilever 2010 – 2017 para legitimar su papel de cooperante internacional, a través del desarrollo sostenible que busca el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado ambiental y el desarrollo social; y el *Brand Aid*, bajo dos elementos: “marcas que proveen ayuda” y “ayuda a las marcas”. Unilever ha desarrollado el Plan de Vida Sustentable con objetivos enfocados discursivamente a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones donde lleva a cabo sus operaciones; sin embargo, se ha evidenciado que no se publican resultados concretos sobre el avance del plan ni en qué lugares se lleva a cabo. Por otra parte, en los reportes de Unilever se enfatiza en las marcas con propósitos sociales o ambientales y cómo a través de su consumo, la ayuda puede llegar a quienes más lo necesitan; creando una relación entre la compasión y el consumo de productos, priorizando el crecimiento de la empresa y sus ingresos en su estrategia de ayuda.

### III. ABSTRACT

Corporate Social Responsibility has popularized as a result of the increasing participation of the private sector and private flows in international cooperation. Richey & Ponte (2011) explain how Brand Aid strategy responds to the interests of big corporations for obtaining gains through aid programs with the objective of changing the negative image that the public has on international trade. Using the content analysis and the Logical Framework Objective Tree, this research aims to analyze the use of Corporate Social Responsibility as part of the Unilever Brand Aid strategy to legitimize its role as foreign aid donor between 2010- 2017, through a sustainable development approach that combines economic growth, environmental care and social development, and Brand Aid: a concept that combines “brands that provide aid” and “aid to brands”. Unilever has developed the Unilever Sustainable Living Plan with objectives that discursively focus on improving the life conditions of the communities where the enterprise works. However, the results of the objectives are not precise and lack transparency. On the other hand, the Unilever’s reports emphasize branding activism and how by consuming specific goods people in need could receive help, creating a relation between consumerism and compassion, prioritizing Unilever’s growth and increasing their earnings through their aid strategy.

#### IV. RÉSUMÉ

La popularisation de la Responsabilité Sociale Corporative est le résultat de l'augmentation de la participation des entreprises et du flux d'argent privé dans la coopération internationale. Richey & Ponte (2011) expliquent comment la stratégie du *Brand Aid* répond aux intérêts des grandes entreprises pour obtenir des gains à travers de l'aide, avec l'objectif de changer la perception négative des personnes sur le commerce. À travers de l'analyse de contenu et l'Arbre des objectifs du Cadre Logique, cette recherche vise à analyser l'utilisation de la Responsabilité Sociale Corporative dans le cadre de la stratégie du *Brand Aid* d'Unilever 2010 – 2017 pour légitimer sa participation dans la coopération internationale à travers du développement durable qui cherche l'équilibre entre la croissance économique, la protection de l'environnement et le développement sociale, et le *Brand Aid* avec deux éléments : « marques qui fournissent de l'aide » et « aide aux marques ». Unilever a développé le *Unilever Sustainable Living Plan* avec des objectifs qui sont discursivement axés sur l'amélioration des conditions de vie des communautés où l'entreprise travaille ; cependant, des résultats ne sont pas concrets et manquent de transparence. De plus, des rapports soulignent l'activisme social et environnemental des marques et montrent comment à travers de sa consommation, des personnes dans le besoin pourraient recevoir de l'aide, en créant un rapport entre la compassion et la consommation des produits, et en priorisant la croissance économique d'Unilever et leurs gains, dans son stratégie d'aide.

## V. INTRODUCCIÓN

Tras tomar conciencia de los impactos ambientales causados por las grandes industrias, nacen nuevas propuestas de desarrollo; entre ellas el desarrollo sostenible, concepto impulsado por las Naciones Unidas en 1987 en el reporte titulado *Nuestro Futuro Común*. Este concepto considera al crecimiento económico como elemento clave para el progreso, sin embargo, también incluye la reducción del impacto ambiental y el desarrollo social como vías complementarias para el avance de los países menos desarrollados. Como parte de la promoción del desarrollo sostenible, nuevos actores entran en el sistema de cooperación internacional entre ellos las empresas y multinacionales; con la participación del sector privado dentro de la cooperación, los proyectos, la financiación y los intereses que se persiguen también se ven influenciados; tomando una visión más enfocada hacia el libre comercio y el consumo de productos como medios de ayuda.

A través de su influencia, presencia en mercados y alianzas público-privadas, las multinacionales han ganado protagonismo a nivel global lo cual les ha permitido perfilarse como una opción diferente a la ayuda tradicional; dentro de las multinacionales más grandes se encuentran: Coca-Cola, Nestlé, Johnson & Johnson, Mars, Procter & Gamble y Unilever (Forbes, 2017). Para la presente investigación se ha escogido a Unilever como el caso de estudio; la empresa mantiene un alcance de más de dos millones de consumidores diarios en aproximadamente 160 países, a través de más de 400 marcas en cuatro esferas del mercado: productos de higiene, cuidado personal, bebidas y comestibles (Unilever, 2018v).

Al ser una empresa con alcance a gran escala e influencia en el mercado, ha publicado el Plan de Vida Sostenible como parte de su Responsabilidad Social

Corporativa, con el objetivo de brindar soluciones a problemáticas globales, logrando que la sustentabilidad sea parte de la cotidianidad. El plan está dividido en tres ejes principales: mejorar la salud y el bienestar de las personas, reducir su impacto ambiental y mejorar la calidad de vida (Unilever, 2018t).

El caso Unilever será analizado desde dos teorías: el desarrollo sostenible desde el enfoque de la ONU y desde la perspectiva crítica de Darcy Tetreault y, el *Brand Aid* de Richey y Ponte (2011) para responder a la siguiente hipótesis: El *Brand Aid* es utilizado como estrategia por parte de Unilever mediante la promoción de su plan de Responsabilidad Social Corporativa, Plan de Vida Sostenible 2010 - 2017, para ganar participación como cooperante internacional.

El desarrollo sostenible se presenta como una nueva propuesta frente al desarrollo tradicional que busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo a las generaciones futuras (ONU, 1987); los tres elementos fundamentales de este concepto son: el crecimiento económico, la gestión de recursos naturales y la innovación tecnológica como se menciona en el Informe Brundtland; además, busca el desarrollo social y la reducción del impacto ambiental a través de los cambios en los procesos de explotación y producción, especialmente en los países en vías de desarrollo. Autores como Gudynas (2003) y Latouche (2004), han expresado que este concepto no pretende un cambio real y busca solamente la eficacia económica, dejando las soluciones a problemas globales en manos del mercado, tratando al desarrollo como una inversión social para crear condiciones para el crecimiento económico indefinido.

Según Darcy Tetreault (2008), este concepto no incluye dos factores importantes: el impacto ambiental causado por las grandes industrias y el consumismo

provenientes de los países del norte, tomando en cuenta a la pobreza como casi la única causa del ‘subdesarrollo’ de los países del sur y no la influencia que ejercen las grandes potencias sobre éstos. Los intereses que persiguen las élites de poder se esconden detrás de sus discursos ambientalistas, creando una realidad donde se busca reconciliar al crecimiento económico con el cuidado ambiental.

En segundo lugar, el *Brand Aid* de Richey & Ponte (2011), une dos conceptos fundamentales: “ayuda a las marcas” y “marcas que proveen ayuda”; las empresas venden sus productos y apoyan causas sociales a través del consumo con el objetivo de mejorar su imagen corporativa, donando parte de las ganancias o participando en programas de ayuda para quienes más lo necesitan, creando una relación entre compasión y consumo. El objetivo principal de las empresas que proveen ayuda a través de sus productos, es cambiar la idea de comercio puro por comercio filantrópico a través del uso de experiencias simbólicas, sellos y certificaciones e iniciativas relacionadas al comercio justo, movilizando a los consumidores a través de valores con los cuales se pueden identificar para darle un nuevo valor al comercio.

El comercio filantrópico busca proveer ayuda sin embargo, las empresas reciben beneficios al mismo tiempo por ejemplo: mejorar su imagen, estimular sus marcas, apertura de nuevos mercados, aumento de ingresos, reconocimiento internacional o mayor credibilidad por parte del público (Richey & Ponte, 2011). La participación del sector privado responde a una crisis de la eficacia de la ayuda por parte de los actores tradicionales como Estados, ONG’s y organismos multilaterales, convirtiendo a las empresas como las nuevas caras de “hacer el bien”, otorgándoles credibilidad y confianza para impulsar el desarrollo (Richey & Ponte, 2014).

A través de las teorías mencionadas anteriormente, se pretende a lo largo de esta investigación, explicar el rol de la Responsabilidad Social Corporativa como

parte de la privatización de la ayuda al desarrollo a través de los conceptos de ayuda, desarrollo y maldesarrollo; además, se explicará la RSC como un medio de crecimiento económico y reducción de la pobreza y, el financiamiento de la ayuda y por último, la participación de nuevos actores en la cooperación internacional y el rol de las multinacionales, a través de iniciativas como el Pacto Global.

En segundo lugar se busca describir la estrategia de *Brand Aid* utilizada por Unilever como parte de la cooperación internacional, a través de un marco conceptual complementario que incluye los tipos de cooperación para el desarrollo y la participación del sector privado, la presentación del caso Unilever a través de la visión de ayuda manejada por la empresa, el Plan de Vida Sostenible, el *Brand activism*, sus alianzas estratégicas; por último, la aplicación de los elementos del *Brand Aid* en su plan de RSC como parte de su estrategia de cooperación.

En tercer lugar se analizará las esferas socio-ambientales y económicas del Plan de vida Sostenible de Unilever 2010 – 2017, a través del rol de Unilever dentro de la cooperación, los premios y reconocimientos por sus actividades y sus alianzas estratégicas; se analizará la visión de desarrollo que maneja el USLP basado en el desarrollo sostenible de la ONU, sus tres pilares y las metas socio-ambientales propuestas; finalmente, se analizarán los resultados obtenidos tanto de los objetivos propuestos como resultados económicos, tras la implementación del plan. Cabe recalcar que una de las limitaciones dentro de esta investigación es la falta de información sobre el USLP por parte de actores externos, por lo cual la mayoría de la información utilizada ha sido obtenida de los informes oficiales de Unilever.

La presente investigación se realizará a través del análisis de contenido para interpretar textos, discursos y videos referentes al caso propuesto, en los cuales Unilever expresa su visión de ayuda y desarrollo, sus objetivos, sus mecanismos,

compromiso con los ODS y su estrategia. Como parte de la implementación de esta metodología, se recolectará datos cualitativos sobre los elementos del desarrollo sostenible, el Brand Aid, la RSC y su relación con la estrategia de Unilever; por otra parte, también se recolectará datos cuantitativos de los reportes anuales publicados por Unilever sobre el Plan de Vida Sostenible, enfocados en el pilar número dos sobre la reducción del impacto ambiental. Además, se utilizará el Marco Lógico, específicamente el árbol de objetivos, el ML una herramienta utilizada para la planificación sistemática y lógica en el diseño de proyectos; al tener una orientación por objetivos facilitará la reconstrucción del USLP para entender sus objetivos principales, secundarios y metas propuestas además de las actividades complementarias, beneficiarios directos y los resultados que Unilever desea obtener.

La investigación se realizará incluyendo documentos complementarios a los mencionados anteriormente; por ejemplo el *Five Levers of Change*, la presentación del Plan de Vida Sostenible de 2010 y su evolución anual, los principios del Pacto Global, las páginas oficiales de los socios oficiales de Unilever y las plataformas lanzadas por Unilever como *Waterworks*, *Foundry Ideas* y *The Urgent Run*; por otra parte, se analizarán documentos relacionados a la participación del sector privado entre ellos artículos sobre filantropocapitalismo de Mathew Bishop, el Pacto Global de la ONU, el Libro Verde de la Comisión Europea y la Declaración Tripartita de la OIT.

Finalmente, a pesar de haber encontrado diferentes investigaciones realizadas anteriormente en la Pontificia Universidad Católica y en la Escuela Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales sobre la Responsabilidad Social Corporativa, las multinacionales, la cooperación internacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, no se ha profundizado en el uso de la RSC como una estrategia dentro de

la cooperación internacional ni el caso de Unilever específicamente. Cabe recalcar que el tema de la presente disertación tiene una relación directa con la Escuela Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, por su carácter multidisciplinario, relaciona temas de desarrollo, organismos internacionales, multinacionales, marketing y proyectos de cooperación internacional en el tema planteado.

Tras extenderse una crisis de la eficacia de la ayuda, y la popularización del sector privado en proyectos de desarrollo a través de la RSC como consecuencia de esta, se deben analizar los aspectos relacionados a nuevos actores como cooperantes, las alternativas a la ayuda tradicional y nuevas estrategias dentro de la misma como es el *Brand Aid* y el Filantropocapitalismo para entender de forma más clara la configuración de las relaciones de poder formadas a partir de los intereses de las grandes corporaciones y la influencia que ejercen en los organismos multilaterales, obteniendo que el libre comercio sea reconocido como un mecanismo de ayuda filantrópico.

## CAPÍTULO I

### Privatización de la ayuda al desarrollo

#### 1.1. La ayuda al desarrollo

En este primer subcapítulo, se ha propuesto un marco conceptual para explicar el fenómeno de la ayuda al desarrollo y los cambios en la concepción de este concepto desde la perspectiva de autores post-estructuralistas; se explicará el concepto de ayuda desde Marianne Gronemeyer, el desarrollo desde Gustavo Esteva, el desarrollo sostenible propuesto de la ONU y su crítica por parte de Darcy Tetreault, complementando con los principales puntos de la ecología política y por último el maldesarrollo desde la perspectiva de Vandana Shiva y José María Tortosa, que lo definen como el fenómeno de mal vivir que afecta a los países menos desarrollados y está ampliamente criticado por los países del norte.

##### 1.1.1. *Helping* de Marianne Gronemeyer

Durante la historia el concepto de “ayuda” ha evolucionado dándole cada vez distintas percepciones y funciones. En su artículo *Helping* (2010), Gronemeyer nos habla sobre los principales cambios históricos de la “ayuda” hasta llegar a la concepción moderna: la ayuda para el desarrollo, su influencia y el impacto que tiene tanto en los donantes como en los receptores de la misma. Según la autora, la ayuda fue categorizada como un acto de costo-beneficio donde generalmente se obtenían más ventajas para los donantes y no los receptores; el Estado tomó mayor protagonismo y tomó a la “ayuda” como parte de sus obligaciones, institucionalizándola, donde los intereses propios o nacionales eran uno de los factores más importantes para decidir a quien se proveía ayuda y de qué tipo.

Gronemeyer (2010) expresa que la ayuda se ha convertido en un instrumento de poder “elegante”, irreconocible, justificado e imperceptible, cautivando a los receptores, impidiendo que tomen consciencia sobre el poder que se ejerce sobre ellos. Éste poder “elegante” fue incorporado en la política exterior de los Estados en 1948 tras el término de la Segunda Guerra Mundial, como la preocupación por combatir los problemas globales y una justificación de los intereses nacionales, con el fin de contribuir a la estabilidad global y el desarrollo.

La implementación del Plan Marshall es el ejemplo más claro de este tipo de poder ya que representó un golpe político para imponer la nueva hegemonía estadounidense y su rol como líder del mundo libre. EE.UU. expresa su responsabilidad de ofrecer ayuda financiera y económica como forma de reconciliación entre los países aliados y las Potencias del Eje. La ayuda tomó una nueva percepción de auto-ayuda, ya que al ofrecer ayuda a los países devastados por la guerra, Estados Unidos también recibió ayuda económica-material para ayudar a su economía que se encontraba en recesión, y de legitimación política ya que al aceptar la ayuda de Estados Unidos, los Estados aceptan el rol de éste como “líder del mundo libre” (Gronemeyer, 2010).

Por otra parte, el discurso del expresidente Truman de 1949 sobre la ayuda, no solo se enfocaba hacia los países europeos sino hacia los países del “tercer mundo” bajo la justificación de seguridad nacional, prosperidad y una obligación moral con el resto. El crecimiento demográfico, el analfabetismo, la falta de infraestructura o las formas de comercio, fueron consideradas como falencias dentro de estos países, las cuales fueron utilizadas como causas de necesidad de ayuda para justificar el intervencionismo del norte en el sur (Gronemeyer, 2010).

Gronemeyer especifica dos conceptos que se deben diferenciar con precisión: la falta de y la necesidad de; en las intervenciones en países menos desarrollados, la falta de se entiende como una situación fuera de la normalidad, la cual debe regresar al estándar de vida aceptado; por otro lado, la persona en necesidad de, no puede apropiarse de su situación ya que resulta de la comparación de su estado con una “normalidad” ajena, la cual busca ser el fin último. En este caso, el donante decide si una persona se encuentra en situación de necesidad o no; con el fin de un proceso de transformación.

Según Gronemeyer (2010), históricamente, la “ayuda” ha sido cargada de una imagen positiva que ha perdido su verdadera esencia. A diferencia de la concepción misericordiosa, en la modernidad la ayuda es un acto calculado que prioriza la ventaja del donante sobre la del receptor. Actualmente se busca superar un “déficit” en la sociedad, una respuesta a un llamado inexistente; la asistencia ya no responde a las necesidades del receptor sino a los estándares de vida homogeneizados por los países más desarrollados, quitándole al receptor su derecho de apropiación. La ayuda se ha convertido en un instrumento institucionalizado y elemento del proceso de modernización como parte de una estrategia de justificación de lucha contra el retraso.

Ahora, lo más importante es el acto de dar, acto disfrazado de ayuda que toma en cuenta las intenciones del donante, no el tipo de ayuda o la utilidad para el receptor. El ‘tercer mundo’ se encuentra en una situación de necesidad y debe llegar a los estándares de normalidad establecidos por la hegemonía cultural. La ayuda se vuelve superflua buscando la autoayuda y la legitimidad moral para el donante, generando dependencia en su intento por introducir el desarrollo y destruyendo las formas de vida autóctonas. De esta forma, los países receptores de ayuda están

subordinados respecto a los países donantes, perpetuando así las diferencias de poder entre el norte y el sur.

### 1.1.2. *Development* de Gustavo Esteva

Por su parte, en su artículo *Development* (2010), Esteva habla sobre cómo el desarrollo ha sido transformado en una condición crónica de los países tras la creación del concepto de ‘subdesarrollo’ por el expresidente de EE.UU. Harry S. Truman, quien en su discurso destruyó “dos mil años de la construcción histórica-política del significado de desarrollo”<sup>1</sup>, convirtiendo a millones de personas en subdesarrolladas.

En 1945, Estados Unidos fue uno de los principales promotores de la creación de la ONU con el propósito de liderar las relaciones entre países, haciendo eco en su nuevo rol como hegemon, empezando con la “era de desarrollo”: “Un nuevo programa para obtener beneficios, avances científicos e industrialización, para el crecimiento de las áreas subdesarrolladas” (Truman, 1949 en Esteva, 2010). En su discurso del año 1949, Truman utilizó por primera vez la palabra ‘subdesarrollo’ empezando de la forma más discreta la era de la hegemonía americana (Esteva, 2010).

En el mismo año, dos mil millones de personas se convirtieron en subdesarrolladas; toda su diversidad fue invisibilizada, homogeneizada y transformada en una reducida minoría. A pesar que varios autores como Wilfred Benson o Arthur Lewis ya utilizaron el término ‘subdesarrollo’ en años anteriores para designar la brecha entre los países ricos y pobres, Truman lo utilizó como el punto principal de su política exterior, donde los países “subdesarrollados” representaban un espejo invertido de la realidad económica, social, cultural y política de los países del norte (Esteva, 2010).

---

<sup>1</sup> Traducción propia.

Para Esteva (2010), el desarrollo tomó un nuevo significado: avanzar para escapar de la condición indigna y vergonzosa que era el ‘subdesarrollo’; éste está acompañado de varias connotaciones como subordinación, desviación, atraso, discriminación y subyugación. El ‘subdesarrollo’ priva a los países de elegir su propio futuro, sus objetivos, menosprecia sus creencias y su cultura; por el contrario, el desarrollo es presentado como la transformación de una condición en algo mejor, en un destino inevitable.

Según Esteva, si bien el desarrollo tiene un significado positivo como cambio favorable, algo superior, alcanzar una condición deseable, etc., para los dos tercios de la población mundial, el desarrollo era todo aquello que ellos no eran. El desarrollo estableció una relación de jerarquía entre países, presentando al ‘subdesarrollo’ como un fenómeno de causas internas y externas como la explotación colonial, la falta de comercio, la dependencia, el proteccionismo, la corrupción, la falta de democracia, entre otros; así el ‘subdesarrollo’ nace como una creación del desarrollo, para definir a los países menos industrializados.

El desarrollo fue ligado únicamente a la economía de los países, al ingreso per cápita y la producción de bienes, sin tomar en cuenta el desarrollo social. Este último era considerado como una contra parte o una realidad deslindada del desarrollo económico y no como un factor complementario del mismo. Sin embargo, Esteva expresa que entre 1960-1970, durante la primera década del desarrollo de la ONU, se estableció que: el problema de los países subdesarrollados no era el desarrollo económico sino el desarrollo en sí, ya que este debía ser un cambio social, cultural y económico que debía mejorar la calidad de vida de las personas.

Según Esteva, el desarrollo también puede crear pobreza, estancamiento, áreas marginadas, y exclusión. Durante la segunda década del desarrollo de la ONU entre 1971-1980, se reconoce la interdependencia entre lo social y lo económico, creando la estrategia global para trabajar en todas las esferas, buscando un enfoque unificado, para la planificación y el desarrollo basado en factores como: no excluir a ningún sector, priorizar la equidad social, una redistribución equitativa de la riqueza, dar prioridad al potencial de las personas, el empleo y satisfacer las necesidades de la población infantil. Basándose en que “el desarrollo debe ayudar no solo al desarrollo de cosas sino de las personas”, tanto la ONU como los países pertenecientes a ella, reconocen la necesidad de diversidad para poder implementar y seguir varios caminos hacia el desarrollo.

Con el inicio de la década de los años 90, se crea la cuarta generación del desarrollo de la ONU: el redesarrollo; actualmente este concepto se ve reflejado en el desarrollo sostenible como estrategia para sustentar el desarrollo. Con la introducción de este nuevo concepto cambia la percepción unilineal del concepto de desarrollo creado por los Estados Unidos, que estaba únicamente enfocado al crecimiento económico como el motor del avance de los países “subdesarrollados”.

### **1.1.3. Desarrollo sustentable y Ecología según Darcy Tetreault**

Como se mencionó anteriormente, con el inicio de la cuarta generación del desarrollo, nace el concepto del desarrollo sostenible<sup>2</sup>; éste es el modelo dominante propuesto por la ONU en el conocido Informe Brundtland (1987) con el fin de promover la cooperación internacional en cuestiones ambientales. Con el objetivo de superar la pobreza, a través del informe se aconseja que los Estados deben seguir los

---

<sup>2</sup> El autor utiliza los términos sustentable y sostenible sin diferenciación.

principios económicos neo-clásicos, especializándose en productos de ventaja comparativa para poder integrarse en el mercado. Por otra parte, se recomienda a los países desarrollados eliminar el proteccionismo, mejorar los servicios básicos y reducir las deudas externas o eliminarlas en el caso de los países más pobres.

En desacuerdo con el modelo de desarrollo sostenible propuesto como la respuesta para aliviar las necesidades de los pobres mediante el mejoramiento de tecnología y la organización social, en su artículo “Escuelas de Pensamiento Ecológico en las Ciencias Sociales” de 2008, Víctor Tetreault hace la crítica a este concepto pues éste no consideraba las acciones de los países industrializados ni el consumismo como causas de la destrucción ambiental.

Dentro del concepto de desarrollo sostenible, la ONU introduce la gestión de recursos naturales con el fin de crear normativas para regular la contaminación ambiental, fortalecer las instituciones gubernamentales e información ambiental, considerar factores ecológicos en los modelos económicos nacionales, monitoreo de recursos naturales y establecer áreas naturales protegidas. Tetreault recalca que los tres factores principales del desarrollo sostenible están formulados para ser alcanzados por las grandes potencias siendo una estrategia de los países del norte para los del sur ya que presenta a las grandes potencias como los principales protagonistas de este cambio, brindando ayuda a los países menos desarrollados y se enfoca mayormente en el desgaste ambiental causado por los países más pobres y no por las grandes industrias del norte.

En su artículo “En torno al medio ambiente: una revisión de cuatro debates” (2008), Tetreault expresa que la calidad del ambiente se relacionaba con el nivel de desarrollo, argumentando que los niveles de contaminación eran menores en los

países desarrollados que en los países del sur, sin embargo, críticos como Nicholas Georgescu-Roegen expresan que el desarrollo de los países industrializados tiene relación de dependencia con los abastos minerales y de combustibles fósiles, los mismos que son explotados en gran parte en los países menos desarrollados, afectando la calidad del ambiente. En el Informe Brundtland se reconoce que existen limitaciones impuestas por el Estado, la tecnología y la organización social pero el crecimiento económico debe ser estimulado; sin embargo, existen recursos naturales finitos, por lo tanto, el crecimiento exponencial indefinido que se propone en el informe, no es viable.

Adicionalmente a su crítica al desarrollo sustentable, Tetreault menciona los acercamientos que busca abarcar la ecología política como: explicar problemas ambientales, el activismo político, la interconexión entre las esferas social, natural y política, debates entre materialismo, justicia y naturaleza, y la dinámica política relacionada a los problemas ambientales. La ecología política critica los discursos ambientalistas mediante la deconstrucción de los mismos, enfatizando los sesgos, omisiones y las agendas políticas detrás de éstos, que son las que realmente influyen los discursos acorde con sus intereses, creando realidades e intentando “reconciliar dos viejos enemigos: el crecimiento económico y la conservación del medio ambiente” (Tetreault, 2008).

Dentro de la ecología política se reconoce la expansión capitalista, las intervenciones internacionales, la expansión ganadera, la teoría de la dependencia (Sur-Norte), el uso de tecnologías, la economía mundial y las relaciones en la sociedad como causas de la degradación ambiental, no solo la pobreza como se expresa en los discursos ambientalistas de los países dominantes que no toman en

cuenta el papel de la industria ni el sobreconsumo, manteniendo el principio de que el crecimiento económico, el aporte tecnológico y financiero de los países del norte utilizados para el incremento de la eficiencia de los modos de producción del sur, son la solución para la erradicación de la pobreza (Tetreault, 2004).

Podemos ver que existen dos posiciones muy marcadas y altamente discrepantes; la primera, propuesta por la ONU donde la pobreza se puede erradicar a través del desarrollo sostenible, sin mencionar el papel que juegan las grandes potencias en los problemas que atraviesan los países más pobres y la segunda, donde Tetreault expresa que los discursos se construyen en base a agendas políticas en las cuales las declaraciones científicas se usan como legitimación de las perspectivas políticas, influenciando la producción de conocimientos y ganando apoyo de los actores internacionales más poderosos como el Banco Mundial, las corporaciones y los gobiernos, para favorecer al crecimiento a través del libre comercio.

#### **1.1.4. El Maldesarrollo como crítica**

Según Vandana Shiva (1988), el desarrollo es la acumulación de capital y la comercialización de la economía en busca de ganancias, agravando la degradación ambiental y acentuando la crisis especialmente en los países del sur; aumentando la escasez de agua, comida y combustibles. Para la autora, el maldesarrollo se entiende como “la violación a la integridad de los sistemas interdependientes, que pone en movimiento un proceso de explotación, desigualdad, injusticia y violencia”; el maldesarrollo es el denominado desarrollo económico o la dominación del hombre sobre la naturaleza.

Gustavo Esteva, citado en el libro de Shiva *Staying alive: Women, Ecology and Survival in India* (1988), expresa que el desarrollo es una guerra permanente entre

los promotores (países del norte) y sufrida por las víctimas (países del sur); en su interpretación Shiva expresa que la crisis del desarrollo se ha producido por la percepción errónea de pobreza, relacionándola únicamente con lo material y la creencia de que la producción de bienes es la solución para satisfacer las necesidades básicas, cuando en realidad lo que ha generado es falta de agua y suelos infértiles, incrementando el empobrecimiento y marginamiento de la población. El maldesarrollo engloba a los problemas que afectan la satisfacción de necesidades, las oportunidades y el medio ambiente de los países más pobres (Satrustegui K., 2009 en Svampa M., & Viale E., 2014), generando desigualdades no solo económicas sino sociales y violación de libertades y derechos.

Donella Meadows (1972), nos habla sobre los límites de crecimiento y su incompatibilidad con un crecimiento infinito, integrando el tema ambiental en la agenda internacional como una preocupación global, sin embargo, el desarrollo aún es asociado con la idea de crecimiento sin límites con el objetivo de dignificar a los pueblos, implantando la idea del desarrollo sostenible para eliminar las condiciones del “malvivir”. Un concepto paralelo al de maldesarrollo es la injusticia ambiental refiriéndose a la distribución de los costos ambientales entre países; las desigualdades entre norte y sur se profundizan ya que los más industrializados aprovechan condiciones como mano de obra barata, legislaciones permisivas, corrupción, falta de normativas, y la facilidades de inversión en el sur, para contaminar el medio ambiente sin mayores repercusiones ni tomar responsabilidad (Svampa M., & Viale E., 2014).

Según Tortosa (2011), cuando se habla sobre desarrollo existe el riesgo de que éste esconda una ideología, en este caso la del crecimiento económico. El maldesarrollo se refiere al fracaso del programa de desarrollo pero también a las condiciones de malvivir o indeseables; una de las grandes fallas del desarrollo es

tomar como bienestar únicamente al crecimiento económico sin tomar en cuenta su relación con la reducción de pobreza social, la desigualdad y la inequidad, perpetuando la asimetría de poder entre el norte y el sur.

El sistema actual promueve el maldesarrollo al enfocarse únicamente en maximizar resultados, reducir costos y acumular capital, creando las reglas desde los intereses de las élites y afectando al resto de la población, generando una lucha de clases. La agenda internacional se define desde la hegemonía y su capacidad de imponer sus intereses, beneficiándose de la perpetuación de factores de “malvivir”. Las élites han intentado negar la crisis medioambiental que se atraviesa a nivel global como el cambio climático, el calentamiento global, la desertificación, el abastecimiento de agua, etc., generando un reparto inequitativo sobre los efectos ambientales donde las poblaciones afectadas son las periferias (Tortosa, 2011).

En este subcapítulo se recapitularon los postulados de autores post-estructuralistas de los principales conceptos para explicar la ayuda al desarrollo; Gronemeyer describe la transformación de la ayuda en un poder justificado; Esteva describe al ‘subdesarrollo’ como un concepto derivado del desarrollo impulsado por los EE.UU. y como éste marcó al crecimiento económico como el motor principal del progreso. Por otra parte, el desarrollo sostenible propuesto por la ONU combina el crecimiento económico, la innovación y la gestión de recursos naturales como la solución para erradicar la pobreza. Por su parte, Tetreault recalca que éste no toma en cuenta factores como las grandes industrias ni el consumismo del norte y como los discursos ambientalistas esconden las verdaderas agendas políticas. Finalmente, para Vandana Shiva el maldesarrollo es la dominación del hombre sobre la naturaleza y para Tortosa, las condiciones de mal vivir que se han profundizado por las intervenciones de los países del norte.

## 1.2. La Responsabilidad Social Corporativa como parte de la ayuda

La ayuda al desarrollo ha tomado distintas formas, entre ellas la Responsabilidad Social Corporativa; éste apartado introduce el concepto de RSC como un nuevo mecanismo utilizado por las empresas para contribuir al cumplimiento de objetivos sociales, especialmente en las comunidades donde llevan a cabo sus operaciones; por otra parte, se explica el financiamiento de la ayuda a través de la Ayuda Oficial al Desarrollo y los flujos privados desde el sector empresarial, recursos destinados principalmente a los países considerados menos desarrollados para impulsar su crecimiento. Finalmente, se habla sobre el crecimiento económico y la reducción de la pobreza como los objetivos principales que persiguen las empresas a través de sus programas de ayuda.

### 1.2.1. ¿Qué implica la Responsabilidad Social Corporativa?

Se han desarrollado varios conceptos sobre la RSC para referirse a las empresas que voluntariamente contribuyen al cumplimiento de objetivos sociales. Sin embargo, se ha discutido sin llegar a un consenso, hasta qué esferas llega la responsabilidad de una empresa y las intenciones tras los programas sociales ya que estos pueden tener un valor económico directo o ser una inversión estratégica para aumentar la percepción positiva sobre una empresa o marca en particular.

Según Adefolake en su libro *Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries* de 2012, dentro de la RSC existen dos escuelas: la escuela tradicional y la emergente. La primera se refiere al incremento de ingresos para los *shareholders* como la única responsabilidad que las corporaciones deben tener; según Friedman (1970) “pensar que las corporaciones tienen responsabilidades sociales es una idea equivocada ya que no es compatible con el

libre mercado. Las empresas deben utilizar sus recursos en actividades que incrementan las ganancias y favorecen a la libre competencia”.

Por otra parte, la escuela emergente considera que las responsabilidades de las empresas se extienden mucho más allá de los *shareholders* y debe incluir el rol de los consumidores, trabajadores, proveedores y las comunidades en donde llevan a cabo sus operaciones (Adefolake, 2012). Uno de los puntos principales de porqué las empresas deben extender sus responsabilidades es que ellas producen cambios en la sociedad afectando a distintos actores e influenciando factores como la producción, distribución, impuestos, contaminación, inversiones, servicios, entre otros.

Según el Libro Verde de la CCE (2001), dentro de las medidas sociales que una empresa puede tomar están las internas y las externas. En las internas la empresa puede optar por invertir en salud, seguridad y condiciones laborales de sus trabajadores, gestión de recursos naturales y tecnologías más limpias, inversiones que al mismo tiempo pueden ayudar al aumento de la competitividad y rentabilidad de la empresa. En el caso de las medidas externas se puede ayudar en el desarrollo de las comunidades donde las corporaciones se encuentran, el establecer relaciones positivas a través de políticas ambientales y el respeto a los derechos humanos son fundamentales para poder continuar y alcanzar las metas empresariales.

Hoy en día, los consumidores dan gran importancia a la producción responsable de bienes influenciando sus hábitos de consumo; es por eso que la RSC se ha extendido a campos de etiquetas y certificaciones que evalúan las buenas prácticas empresariales, el abastecimiento de materia prima, el comercio justo, etc., aumentando el perfil ético y la credibilidad de las corporaciones tanto para los consumidores como para el mercado bursátil el cual es susceptible a grandes cambios

por reputación y crisis empresariales, influenciando el valor de las acciones; sin embargo, existen empresas que aún entienden a la RSC como una iniciativa de integración voluntaria ya que sus operaciones comerciales, financieras y relaciones empresariales pueden verse afectadas (CCE, 2001).

### **1.2.2. Financiamiento de la ayuda**

Dentro del financiamiento de la ayuda se puede encontrar la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que se define como los flujos dirigidos a los países que se encuentran en los países receptores del CAD; la AOD puede ser multilateral, destinada a los Organismos Multilaterales de Desarrollo (OMUDES) y bilateral, de manera directa o a través de organismos a fondos o programas específicos “de los cuales se conoce su asignación sectorial y/o geográfica” (Cooperación Española, s.f.).

Existen, así mismo, flujos que no están considerados dentro de la AOD como los flujos privados que provienen del sector empresarial a través del mercado; “El mercado no distingue los niveles de desarrollo o de necesidad, sino que únicamente capta quiénes están dispuestos a pagar el precio que se establece para el dinero como resultado del juego de la demanda y la oferta” (*Development Co-operation Report*, 2017); los flujos de ayuda privados se han dinamizado más que los flujos oficiales por lo cual podemos evidenciar una creciente participación del sector privado en la esfera de la cooperación internacional.

Según la OCDE (s.f), el flujo de AOD recibida hasta el año 2016 fue de 157,676 mil millones de dólares y los flujos privados fueron de 128,715.2 billones de dólares; Afganistán fue el país que más flujos totales recibió con un total de 3,150.53 millones de dólares y Estados Unidos fue el mayor donante con 34,420.98 millones (Banco Mundial, s.f.). En el mismo año, África recibió el 41% de la AOD, seguido

por países en desarrollo no especificados con 19%, Asia el 18,5%, América Latina el 11%, Europa el 9.5% y Oceanía apenas el 1% (Figura 5); dentro de las esferas de financiamiento, la protección al medio ambiente, desarrollo urbano, acceso al agua, entre otros, recibió el 35% de la AOD, ayuda al crecimiento 21%, desarrollo sostenible, educación y formación profesional 15% cada una, gobernanza y agricultura y sanidad alimentaria 5% independientemente y sanidad el 4% (*France Diplomatie*, 2016) (Figura 6).

Para incentivar el desarrollo de los países más pobres, los países más desarrollados acordaron en la sesión 25 de la Asamblea General de la ONU<sup>3</sup>, contribuir con el 0,7% del PNB de cada uno, sin embargo, solo seis países<sup>4</sup> han logrado cumplir con esta meta y el resto de países ha logrado únicamente mantenerse entre el 0,3% y 0,4% (Banco Mundial, 2018). El financiamiento es necesario para poder cubrir necesidades específicas, reducir brechas socio-económicas y brindar oportunidades en los países menos desarrollados; la financiación tanto bilateral como multilateral son bases en las cuales los gobiernos y las instituciones se apoyan para establecer planes de desarrollo y priorizar necesidades (*OECD*, 2017). La OCDE mantiene un registro de la Ayuda Programable por país (CPA por sus siglas en inglés) hasta el 2019 en el cual Afganistán se mantendría como el principal receptor de AOD con 4,148.010 millones (OCDE, s.f.).

Por otro lado, organismos de las Naciones Unidas como el PNUD reciben contribuciones de aproximadamente 5.000 millones anualmente de sus donantes como recursos ordinarios. Además, reciben financiación para fondos temáticos, específicos, mancomunados de la ONU y fondos verticales generalmente del Banco Mundial, los

---

<sup>3</sup> Resolución A/RES/2626(XXV) de 1970 (UN, 2018).

<sup>4</sup> Dinamarca, Países Bajos, Luxemburgo, Noruega, Reino Unido y Suecia (UN, 2018).

cuales son utilizados para programas de desarrollo específicos (PNUD, 2018). Los principales aliados de esta institución son los gobiernos, sin embargo, mantienen alianzas con instituciones financieras, el sector privado y fundaciones.

Finalmente, en el año 2015 se aprobó la Agenda de Acción de Addis Abeba sobre la Financiación para el Desarrollo como un marco mundial basado en el Consenso de Monterrey aprobado en 2002 y la Declaración de Doha 2008, para la búsqueda común del desarrollo sostenible mediante “la promoción del crecimiento económico inclusivo, la protección del medio ambiente y el fomento de la inclusión social” (ONU, 2015); con el fin de adoptar medidas concretas en temas de corrientes de financiación, movilización de recursos técnicos y financieros, tecnología, recursos nacionales y comercio mundial; incluyendo niveles mínimos especialmente para las poblaciones vulnerables.

### **1.2.3. Crecimiento económico y reducción de la pobreza como objetivos principales**

Como se ha mencionado en apartados anteriores, históricamente se ha buscado el desarrollo económico con el fin de mejorar las condiciones de vida de las personas, sin embargo, la economía es solo una de las esferas que influyen la calidad de vida y el bienestar; bajo estas condiciones la ONU desarrolló dos agendas: los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en el año 2000 y su reemplazo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015.

Los ODM buscaban la reducción de la pobreza extrema mediante la propuesta de ocho objetivos a cumplirse hasta el año 2015 entre ellos atender las necesidades críticas como erradicar la pobreza extrema, el hambre, aumentar la enseñanza primaria, en el tema de salud combatir enfermedades como el VIH/SIDA y el paludismo; promover igualdad de género y autonomía de las mujeres, disminuir la

mortalidad infantil y mejorar la salud materna; como objetivos complementarios a los sociales, garantizar un medio ambiente sostenible, y fomentar una asociación mundial para el desarrollo (PNUD, 2018).

En el caso de los ODS publicados en 2015, los 8 objetivos se extendieron a 17 entre los cuales se propuso el fin del hambre y la pobreza, aumentar la salud y el acceso a fuentes de agua limpia y saneamiento, garantizar educación de calidad, energía no contaminante y ciudades sostenibles; igualdad de género y reducción de desigualdades, trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsable, combatir el cambio climático, mantener los ecosistemas submarinos y terrestres y como objetivos complementarios promover la paz, la justicia e instituciones sólidas y la Alianza Mundial para la consecución de los ODS (Anexo D)(ONU, 2015).

Como parte de la RSC, las empresas han incorporado los ODM y los ODS respectivamente en sus planes y proyectos de desarrollo, alineando sus objetivos internos con los objetivos aceptados globalmente; por ejemplo el caso de Unilever, el Plan de Vida Sostenible se encuentra alineado con los 17 ODS (Unilever, 2018b); Nestlé a través del Programa Niños Saludables contribuye a la erradicación del hambre (Nestlé Professional, 2018); *The Coca-Cola Company* ha declarado su objetivo de disminuir residuos y utilizar fuentes renovables de energía (Arcaccontinental, 2014); por otro lado, la Agenda 2025 de PepsiCo incluye tres áreas clave: mejorar los productos, proteger el planeta y motivar soluciones desde sus consumidores (PepsiCo, 2015); por último, Johnson & Johnson mantiene iniciativas como: aumentar el acceso a la salud, mejorar sus productos, mejorar su política de contratación por una más inclusiva y mejorar los modelos de salud (J&J, 2015).

Con los ejemplos citados anteriormente, se puede evidenciar la relación directa que existe en los planes de RSC entre el crecimiento económico y la reducción de la pobreza; estos programas se enfocan especialmente en mercados emergentes donde se incentiva el consumo de productos para aumentar el bienestar económico (Unilever, 2018b; J&J, 2015), estableciendo al comercio como una alternativa de financiamiento de la ayuda a través de la apertura de mercados y venta de productos que buscan promover iniciativas del sector privado dentro de la esfera de cooperación internacional; todas las metas y actividades planteadas en los planes de RSC tienen un efecto a nivel socio-económico que beneficia a las empresas a través del consumo e influye en la continuación de los proyectos sociales.

### **1.3. Nuevos actores de la cooperación para el desarrollo**

Los programas de desarrollo se han visto protagonizados por una serie de actores como Estados, ONGs, Organismos Multilaterales, empresas, etc. Las empresas, especialmente las multinacionales, se han posicionado como importantes actores a nivel internacional ya que mantienen flujos más dinámicos con los cuales pueden aportar al financiamiento de proyectos e iniciativas y tienen mayor alcance en los mercados internacionales, lo cual les permite tener una mayor influencia en la elaboración de políticas y normativas en temas de inversión extranjera, impuestos y regulaciones ambientales, que pueden tener tanto efectos positivos como negativos en las comunidades, ya que las grandes corporaciones siempre tendrán como objetivo principal el aumentar sus ingresos; es por eso que la ONU desarrolló el denominado Pacto Global con el fin de establecer principios aceptados internacionalmente para regular el comportamiento responsable de las empresas.

### 1.3.1. El Pacto Global: un nuevo comienzo

El Pacto Global o Pacto Mundial de 1999, es una iniciativa de las Naciones Unidas con el fin de involucrar a las empresas en las mejoras sociales y ambientales a nivel global. Esta iniciativa tiene más de 9 mil empresas participantes pertenecientes a más de 160 países, representando la iniciativa más grande de RSC a nivel global (Pacto Mundial, s.f.); promoviendo dos objetivos principales: incorporar los 10 principios del Pacto Mundial y dar apoyo a las Naciones Unidas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los 10 principios promueven el “desarrollo sostenible en las áreas de derechos humanos y empresa, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas.” (Pacto Mundial, 2015); usando como base documentos legales entre ellos la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Los principios 1 y 2, han sido destinados al tema de DD.HH. donde las empresas deben tomar medidas para fomentar el respeto de los mismos, especialmente en los grupos vulnerables como mujeres, niños, personas con capacidades especiales, minorías étnicas, migrantes, entre otros, ya que los DD.HH. son “inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.” (ONU, 1948). Dentro de las medidas que las empresas pueden tomar se encuentran el proporcionar trabajo digno y seguro, prevenir el desplazamiento forzoso de individuos, producir bienes y servicios de calidad que

contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las comunidades, asegurarse que las empresas relacionadas a sus actividades no vulneren los DD.HH., etc.

Los principios 3, 4, 5 y 6 se relacionan a las normas laborales y la eliminación del trabajo forzoso (esclavitud, trabajo infantil, trata de personas, confinamiento y violencia física). Bajo estos principios, las empresas deben evaluar si el trabajo forzoso es un riesgo en sus actividades incluyendo en el trabajo de sus proveedores, intermediarios y socios comerciales. Una empresa puede prevenir este riesgo mediante contratos donde se estipulen las condiciones bajo las cuales un empleado es contratado, permitir la formación de asociaciones y sindicatos y la negociación colectiva, abolir prácticas discriminatorias.

Los principios 7, 8 y 9 se refieren a las cuestiones de medio ambiente, los mismos se basaron en la Cumbre del Planeta de Río de 1992 dónde se llama la atención a la sociedad sobre la importancia del medio ambiente. Las empresas deben fomentar la responsabilidad ambiental dentro de sus cadenas productivas mediante códigos o reglamentos para guiar las iniciativas y enfrentar las dificultades ambientales enfocándose en tres puntos principalmente: daño al ecosistema, capacidad limitada del planeta y las limitaciones para sostener el desarrollo económico a largo plazo. Reemplazar sus prácticas tradicionales por otras más amigables con el entorno ayuda al alcance de un desarrollo sostenible; según el Pacto Mundial (1999), las empresas pueden desarrollar regulaciones medioambientales preventivas, indicadores de sostenibilidad, informar sobre los avances de producción sostenible, adoptar los códigos internacionales, etc.

Por último, el principio 10 trata sobre la anticorrupción, fue adoptado en 2004 con el objetivo de evitar el tráfico de influencias, abuso de poder, sobornos y

extorsión como formas de corrupción, desarrollando políticas de transparencia para enfrentarlos; ya que beneficia al mercado, a las inversiones, consumo, etc.; con el fin de evitar riesgos financieros, legales y de imagen. Como documento paralelo al Principio 10, se utiliza la Convención contra la Corrupción (2005).

Tomando en consideración estos principios dentro de las actividades de las empresas, éstos pueden representar mayor éxito a futuro, mayor productividad, eficiencia, mejor tecnología y reducción de costos. Además, las empresas pueden recibir “recompensas” a cambio de un comportamiento ecológico como créditos bancarios, permisos comerciales, reducción de impuestos, mejoramiento de su imagen pública, legitimidad internacional, credibilidad y aumento de consumo de marca (Pacto Mundial, 1999).

### **1.3.2. El sector privado y los Organismos Internacionales**

En la cooperación al desarrollo se ven involucrados distintos actores como Estados, organizaciones, la sociedad civil, ONGs, Organismos Internacionales, empresas y corporaciones. La participación de estos últimos ha crecido en importancia especialmente a inicios de los años 2000 con el Pacto Global mencionado anteriormente; según el *Top 200: The rise of Corporate Global Power* de Sarah Anderson y John Cavanagh, publicado en el mismo año, dentro de las 100 economías más grandes del mundo, 51 de ellas eran corporaciones, teniendo mayor alcance e ingresos que los países con las economías más grandes.

Al tener en cuenta el continuo crecimiento de las corporaciones, varios organismos internacionales han integrado al sector privado en sus iniciativas para desarrollo como la ONU, la OIT, la OCDE, el PNUD y las agencias de cooperación,

con el fin de tener participación de la mayor cantidad de actores y mayores opciones de financiamiento.

“El sector empresarial ha desempeñado un papel activo en las Naciones Unidas desde que éstas entraron en funcionamiento en 1945. Varias organizaciones de las Naciones Unidas han cooperado fructíferamente a lo largo de su historia con empresas. Las transformaciones políticas y económicas recientes han favorecido e intensificado los intentos de concertar convenios de colaboración” (ONU, 2000).

Las empresas representan inversiones para el desarrollo especialmente a través del comercio y operaciones financieras, ocupándose de problemas como la pobreza, degradación ambiental, conflictos sociales y la vulnerabilidad, ayudando a promover la paz y seguridad, pilares base de la ONU (Anderson & Cavanagh, 2000).

Es necesario utilizar los recursos y capacidades del sector privado para la consecución de los objetivos globales; las empresas pueden ayudar de diversas formas como en “campañas de promoción, recaudación de fondos, diálogo sobre políticas, asistencia humanitaria y cooperación para el desarrollo”, creando directrices claras que mantengan la independencia de la ONU (ONU, 2000); como formas de hacer expresa la relación con las Naciones Unidas, las empresas pueden hacer contribuciones directas por medio de fondos fiduciarios, indirectas mediante el establecimiento de una fundación, prestar asistencia técnica, difusión de información sobre las actividades y mediante proyectos cooperativos.

A mediados de los noventa, se formó el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés), con el objetivo de acelerar la transición global hacia el desarrollo sostenible. El WBCSD trabaja únicamente con sus miembros para brindar “soluciones de alto impacto a los problemas de

sostenibilidad, a través del trabajo con sus cadenas de valor”. Actualmente el consejo está formado por 200 empresas de todos los sectores y de todas las grandes economías globales, combinando más de 8.5 trillones en ingresos totales (WBCSD, 2018b).

En 2013, el programa *Action2020* cambió sus objetivos a un nuevo programa con metas más alcanzables según el avance que alcanzó el sector privado, transformándose en 2014 oficialmente en su plan *Vision 2050* en el cual se priorizan nueve líneas para alcanzar sus objetivos: valores y comportamientos, desarrollo humano, economía, agricultura, bosques, energía y electricidad, edificios, movilidad y materiales (WBCSD, s.f.). Las líneas de prioridad se establecieron en función del tipo y cantidad de productos y servicios que se demandan en los mercados relacionados con el impacto social y ambiental (WBCSD, 2018a).

### **1.3.3. El rol de las multinacionales en la cooperación internacional**

Parte del crecimiento económico de los países en desarrollo se ve influenciado por la inversión directa de multinacionales y transnacionales en busca de expansión y apertura de nuevos mercados; estas multinacionales se definen como:

“Empresas — ya sean total o parcialmente estatales o privadas — que poseen o controlan la producción, la distribución, los servicios u otras prestaciones fuera del país en que tienen su sede. Pueden ser grandes o pequeñas, y tener su sede en cualquier parte del mundo” OIT (2017).

Según Donaldson (1989), existen tres aspectos principales de las multinacionales operando en otros países: mejorar el bienestar de los consumidores y empleados, respetar los derechos y la justicia en la sociedad y, minimizar los daños o efectos negativos como el agotamiento de los recursos naturales; reconociendo las necesidades y variaciones en las esferas socio-económicas y políticas de cada país.

Existen tres elementos importantes para definir las relaciones entre las multinacionales y los gobiernos nacionales: impacto en el desarrollo, conflicto de objetivos o intereses y regulaciones nacionales. El primero puede tener tanto un impacto positivo como negativo en el desarrollo económico (crecimiento industrial, habilidades gerenciales y el desarrollo de trabajadores) como en el social (asistencia a las comunidades locales, reducir la brecha entre ricos y pobres o acentuarla y transferencia de tecnología); en consecuencia, la OCDE creó las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales y la OIT la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social.

La OCDE (2011), establece recomendaciones de conducta empresarial responsable en temas de DD.HH., gestión responsable, relaciones laborales, corrupción, cuidado del medio ambiente, etc. Principalmente, las empresas deben contribuir al crecimiento económico y social, estimular el desarrollo de capacidades locales, crear oportunidades de empleo y respetar los DD.HH. En el caso de la OIT en su última edición de 2017, la declaración tripartita establece que las multinacionales tienen cada vez un papel más importante en la globalización y crecimiento de las economías en casi todos los países mediante inversiones y el comercio, por lo cual deben aportar beneficios tanto a sus países de origen como a los países donde llevan a cabo sus operaciones, promoviendo el bienestar económico y social mediante leyes, medidas y políticas adoptadas por los gobiernos, con el fin de reducir desigualdades.

La inversión extranjera directa es el financiamiento más estable para los países menos desarrollados;

“Los gobiernos deben adoptar, cuando proceda, políticas que fomenten los vínculos entre empresas multinacionales y actividades productivas locales, apoyar las

transferencias de tecnología, ofrecer oportunidades de formación a los trabajadores locales y fortalecer la capacidad de los sectores productivos nacionales para adoptar y utilizar eficazmente las nuevas tecnologías” (ONU, 2015)

Como recomendaciones generales de la OCDE, las empresas deben garantizar la transparencia y publicar información sobre los resultados de sus actividades, efectos sobre el medio ambiente, situación financiera, *shareholders*, objetivos y metas cuantificables, participación, políticas de remuneración, transacciones, normas de conducta y prácticas empresariales; con el objetivo de evitar la corrupción, evasión de impuestos y la manipulación de precios por parte de las multinacionales.

Con el objetivo de explicar el rol de la RSC como parte de la privatización de la ayuda al desarrollo; el primer capítulo presentó un marco conceptual con los principales términos para entender la construcción de la ayuda al desarrollo (ayuda, desarrollo, desarrollo sostenible y maldesarrollo); en el segundo subcapítulo se presentó la RSC como una herramienta del sector privado para incrementar su participación a nivel internacional en temas de desarrollo. Pudimos evidenciar que la mayoría de flujos de financiamiento de programas de desarrollo provienen del sector privado mas no de la AOD; el sector privado se ha presentado como uno de los nuevos actores de mayor relevancia en temas de cooperación; su participación se ha podido legitimar a través de documentos internacionales como el Pacto Global, la Declaración Tripartita de la OIT y las Directrices para Multinacionales de la OCDE.

## CAPÍTULO II

### El *Brand Aid* como estrategia de cooperación para el desarrollo

#### 2.1. ¿Qué es la cooperación para el desarrollo?

En éste primer subcapítulo, se ha incluido un marco conceptual complementario al presentado en el primer capítulo que incluye los tipos de cooperación para el desarrollo, entre ellos el Filantropocapitalismo de Bishop, en segundo lugar, la participación del sector privado en la cooperación para el desarrollo, donde las iniciativas empresariales han sido reconocidas como complementos para la erradicación de la pobreza y el alcance de la sustentabilidad, y por último, el *Brand Aid* de Richey & Ponte que habla sobre la relación que han establecido las empresas entre la compasión y el consumo de productos, a través de la RSC como parte de sus estrategias de ayuda.

##### 2.1.1. Tipos de cooperación para el desarrollo

Dentro de la cooperación para el desarrollo podemos encontrar distintos tipos; entre ellos la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) bilateral o multilateral, cooperación económica y preferencias comerciales, ayuda alimentaria y humanitaria, el filantropocapitalismo, entre otros, utilizados como mecanismos de ayuda para los países menos desarrollados. Según Dubois (2000) en el Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, “no toda forma de financiación pública que tenga como objetivo el desarrollo debe considerarse siempre como cooperación al desarrollo”, la ayuda que se considera para este fin ha sido establecida por los mayores donantes a nivel global, los países pertenecientes al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE.

En el caso de la AOD, para ser reconocida como tal, debe tener como objetivo principal el desarrollo de otros países y ser concesional, es decir, “incluye por lo

menos un 25% de elemento de donación o gratuidad” (Dubois, 2000); esta puede ser bilateral, directamente entre gobiernos de los países donantes y gobiernos o instituciones de los países receptores, o multilateral, a través de organizaciones internacionales que llevan a cabo programas de desarrollo. Por otra parte la AOD puede ser ligada a través de “préstamos o donaciones que deben utilizarse para la adquisición de productos o servicios del país donante o determinados países abastecedores” (Boni et al., 2010) o desligada, es decir, que no tiene condicionalidad.

Podemos distinguir tres tipos de cooperación para el desarrollo: a) Transferencias financieras y contribuciones en especie, b) Apoyo a la capacidad y c) Cambio normativo. La primera se refiere en especial a transferencias entre países de mayor renta a países de menor renta y se ha mantenido como un pilar dentro de la cooperación para el desarrollo al ser la más usada y de mayor incidencia directa en áreas de interés. La segunda tiene diferentes líneas de acción entre ellas la contribución de recursos organizativos y humanos, la cooperación tecnológica, las experiencias normativas comunes y la tercera, se refiere a los cambios en normas y políticas para los países más pobres, que impiden que éstos puedan mejorar su situación o terminar con la dependencia del norte (ECOSOC, 2016).

Por otro lado, en “La cooperación internacional para el desarrollo” (2010) podemos encontrar formas adicionales como las preferencias comerciales mediante la eliminación de barreras como aranceles, cuotas o contingentes a las exportaciones de los países en desarrollo; la cooperación económica para fortalecer el sector productivo con potencial de crecimiento; asistencia técnica proporcionando “conocimiento y habilidades técnicas y de gestión hacia los recursos humanos del país receptor” (Dubois, 2000); ayuda alimentaria con donaciones de alimento o acceso a líneas concesionarias para adquirirlo; y ayuda humanitaria y de emergencia como respuesta

en casos como conflictos bélicos, desastres naturales o crisis humanitarias mediante envíos de bienes de primera necesidad, personal médico y de rescate.

Dentro de la cooperación al desarrollo también podemos encontrar nuevas estrategias de ayuda implementadas por personas altamente reconocidas en la esfera de negocios, aplicando principios y prácticas comunes en el manejo de empresas; el filantropo capitalismo es una de estas modalidades, fue popularizado por Matthew Bishop en 2007 por su artículo *Needed: healthy competition in the global philanthropy market* en la revista Alliance, y su libro *Philantropo capitalism: how the rich can save the world* publicado en 2008, en colaboración con Michael Green.

Bishop (2007), define el filantropo capitalismo en dos niveles: el primero, a nivel micro, como una filantropía que reproduce prácticas empresariales realizadas con fines de lucro, invirtiendo tiempo y dinero, mediante intermediarios para elegir la mejor inversión de “dólares filantrópicos”; en segundo lugar, el nivel macro se refiere a cómo el capitalismo tiende a ser filantrópico, trabajando por conseguir el bien común mediante la innovación, mayor calidad y menor precio, buscando al mismo tiempo soluciones para problemas sociales.

El filantropo capitalismo es estratégico, no se limita a la inversión de capital privado para resolver problemas sociales sino en aplicar la experiencia gerencial (Planificación, Monitoreo y Evaluación), la eficiencia de recursos, el enfoque práctico, transparencia y responsabilidad; se enfoca en resultados alcanzables, asociaciones estratégicas, uso de herramientas administrativas, relaciones públicas, flujos de capital, impacto demostrable, competencia, creación de mecanismos y condiciones para el desarrollo humano (Potanin, 2007), creando un mercado filantrópico especialmente por el uso de intermediarios quienes crean “portafolios de inversión” con causas y proyectos sociales que se ajustan a los intereses de los

donantes, generando demanda entre las empresas. Tradicionalmente, la ayuda se relacionaba con países como EE.UU. y Reino Unido; ahora los donantes también provienen de países emergentes como Rusia, Brasil o India, ya que las condiciones globales han cambiado, especialmente los negocios y mercados, influenciando las formas de ayuda y la distribución de recursos (Alexeeva, 2007).

Para Bishop, una de las principales desventajas del filantropocapitalismo son las metas propuestas o los problemas que se pretende combatir, ya que, respondiendo a los intereses de los donantes y su interés en resultados, se deja de lado temas como la violencia de género, adicciones, justicia social, cambio climático, pobreza y desigualdad, entre otros. Según Milner (2007), este nuevo fenómeno también presenta riesgos como imponer conceptos de los países de origen, crear una cultura de dependencia, malinterpretar el contexto de un país, no considerar todos los aspectos sociales, culturales o políticos, problemas de corrupción interna, altos niveles de desempleo, falta de liderazgo o infraestructura deficiente.

### **2.1.2. El sector privado y la cooperación para el desarrollo**

Un nuevo enfoque nació para el desarrollo a nivel mundial a partir de la creación de los ODM (2000); en 2002 se creó la Conferencia para el Financiamiento del Desarrollo de las Naciones Unidas donde los flujos de capital privado se identificaron como un “complemento vital para los esfuerzos nacionales e internacionales de desarrollo” (UN, s.f.); en 2005 tras la Declaración de París donde se establecieron los 5 principios base de la eficacia de la ayuda, se realizó el compromiso de fomentar la participación del sector privado en el diálogo sobre temas de desarrollo, generando una “asociación más inclusiva” Eklöf (2014).

En 2011, en el Foro de Alto Nivel de Busan, se creó la Asociación Mundial para el Desarrollo Eficaz de Cooperación, donde representantes del sector privado

también fueron signatarios del acuerdo correspondiente y aprobaron una declaración conjunta de “Cooperación público-privada”, reconociendo que el sector privado tiene un rol clave en la innovación, creación de riqueza, aumento de ingresos y puestos de trabajo, dando paso a una mayor participación del sector privado en el “diseño e implementación de políticas y estrategias sobre desarrollo” (Eklöf, 2014).

En el foro de México 2014, se reconoce al sector privado como un actor importante en la cooperación para el desarrollo por sus esfuerzos en la erradicación de la pobreza y la sustentabilidad, a través del crecimiento económico y el acceso a bienes y servicios. Dentro de los flujos oficiales de la OCDE, en el sector privado se considera a las empresas del sector comercial, en especial a las trans y multinacionales ya que tienen mayor trascendencia como socios. Dentro de los puntos más importantes en relación al sector privado dentro de la cooperación está el disminuir la ayuda ligada, mejorar el ambiente para inversiones privadas y movimiento de flujos y recursos domésticos como prestamos, garantías, subsidios, productos y servicios, además, se ha debatido sobre modernizar la concepción de la AOD y mejorar su sistema de cálculo, donde se incluya “ítems” con repercusión sobre temas de paz y seguridad, los cuales se encuentran en la Agenda 2030; sin embargo, en los diálogos de 2014 se propuso que estos “ítems” podrían ser parte de la AOD en un futuro si se demuestra que contribuyen a la erradicación de la pobreza y el alcance de los ODS de forma directa (OCDE, s.f.).

Dentro de los desafíos de la participación privada en la cooperación, se debate sobre la alineación de los proyectos de inversión privada con las prioridades de desarrollo, participación motivada por futuras ganancias monetarias; el monitoreo y evaluación de proyectos privados, la responsabilidad en temas como derechos humanos y laborales respetando tratados y convenciones internacionales, la evasión

de impuestos sobretudo en mercados emergentes y como punto clave, la transparencia; si bien se habla sobre rendir cuentas a la sociedad, los consumidores, socios, etc., no existen mecanismos acordados para hacerlo y casi en su totalidad, las inversiones, flujos, alianzas y demás, se encuentran protegidos por cláusulas de confidencialidad corporativa por lo cual los recursos utilizados para proyectos de ayuda o financiamiento no pueden ser rastreados, dando como resultado información poco clara o inexistencia de la misma; es así que las acciones del sector privado se han quedado en compromisos y responsabilidades vagas donde los objetivos sociales y ambientales se han presentado como resultados deseados mas no como obligaciones; puntos donde no se mencionan posibles conflictos sociales o impactos ambientales negativos por la presencia de grandes empresas en los países en vías de desarrollo, donde los ODS parecen ser demasiado ambiciosos (Eklöf , 2014).

El sector privado ha demostrado ganar relevancia en temas de cooperación especialmente a partir del año 2000, a pesar de los desafíos que puede presentar esta participación, se reconoce que su poder de alcance e influencia a cientos de miles de personas es una herramienta para el alcance de los ODS; pero, a pesar de representar grandes flujos de capital y movimiento de recursos nacionales e internacionales, se reconoce que el sector privado no puede reemplazar al Estado en sus funciones básicas como promover la igualdad, el acceso a bienes y servicios básicos y mejorar las condiciones de vida para la población, ni puede sustituirlo en su papel de cooperante internacional (Eklöf, 2014).

### 2.1.3 El *Brand Aid* de Richey & Ponte

Richey & Ponte (2011), nos hablan sobre un nuevo concepto que cambia la percepción de la ayuda por parte de las corporaciones: el *Brand Aid*. Este nuevo concepto permite que las empresas puedan mejorar su imagen pública y perfil ético sin cambiar realmente las prácticas negativas dentro de su cadena de valor, mientras logran establecer una relación de compasión y consumo con el público, vendiéndole causas sociales que puede apoyar mientras compra ciertos productos. El caso más conocido es el tratado por los autores en su libro *Brand Aid: Shopping well to save the world* (2011), sobre la campaña RED de 2006, la cual marcó un nuevo punto dentro del financiamiento de la ayuda para el desarrollo; esta fue una de las campañas de mayor acogida por distintas marcas y celebridades que promocionaban los productos RED con el objetivo de concientizar y recaudar dinero para proveer ayuda a las personas afectadas por el VIH/SIDA especialmente en África, a través del poder de consumo de los países occidentales.

El *Brand Aid* definido como la combinación de “ayuda a las marcas” y “marcas que proveen ayuda” (Richey & Ponte, 2011), es un término utilizado para referirse a empresas o corporaciones que utilizan programas de RSC o proyectos sociales para promocionar sus marcas y productos, al mismo tiempo que proveen ayuda a quienes más lo necesitan; el objetivo es apelar a los consumidores comercializando valores con los cuales se identifiquen y mediante el consumo “hacer del mundo un lugar mejor”, generando un “consumo ético”, una de las tendencias con mayor fuerza de crecimiento (Richey & Ponte, 2013).

Según Richey & Ponte, el *Brand Aid* está formado por tres elementos: *Brand*, *Aid Celebrity* y *Cause*. El primero intenta transmitir una nueva imagen hacia los consumidores, un perfil ético sobre una marca o corporación en específico y cambiar

la percepción negativa sobre un producto o marca. *Aid Celebrity* es una de las particularidades del *Brand Aid* donde se utiliza una figura conocida o famosa para promocionar programas de ayuda y popularizar causas. El uso de figuras famosas motiva al público a relacionarse con la causa y “hacer el bien” ya que se sienten más identificados. El tercer elemento *Cause*, nos habla sobre el filantropocapitalismo para resolver problemas locales y globales a través del poder de influencia y alcance que tiene una empresa.

Usando los tres elementos mencionados anteriormente, las corporaciones buscan popularizar las causas por las que trabajan mediante alianzas estratégicas, programas de Responsabilidad Social Corporativa donde sus marcas y productos son los personajes principales, incentivando al público a comprometerse con su causa, creando un vínculo positivo con el consumo, dándole una cara más humana al comercio y creando la percepción de legitimidad de las causas y una imagen de credibilidad y confianza en los consumidores (Richey & Ponte, 2011).

## **2.2. Caso de estudio: Unilever**

El caso de estudio presentado en este apartado es Unilever, una de las multinacionales más grandes del mundo con casi 90 años de trayectoria y presencia en varias esferas del mercado de consumo masivo. El caso Unilever será analizado a través de la descripción de su visión de ayuda, su plan de Responsabilidad Social Corporativa como principal iniciativa de la empresa, su *brand activism*, sus principales alianzas estratégicas a partir de 2010 para impulsar sus marcas con propósito, otorgándole a Unilever mayor reconocimiento internacional, y su participación en la campaña *Behind the Brands* de Oxfam enfocada en el análisis de las prácticas sociales y ambientales de las diez empresas de alimentos y bebidas más grandes del mundo.

### 2.2.1. Visión de ayuda

Unilever es una de las multinacionales más grandes del mundo, fundada en 1930 y de origen británico-neerlandés, mantiene sus oficinas principales en Rotterdam y está liderada por Paul Polman desde 2009. Se encuentra presente en más de 190 países, la mayoría mercados emergentes, con aproximadamente 400 marcas y más de 2.5 millones de consumidores diarios (Unilever, 2018v), una de sus características más importantes es su diversificación de mercado ya que tiene presencia como productor de comida y bebidas, belleza y cuidado personal, cuidado del hogar y purificadores de agua (Unilever 2018v), logrando \$60.59 mil millones en ventas anuales; según la revista Forbes, Unilever tiene una capitalización de mercado de \$155.8 mil millones hasta junio 2018 y cuenta con aproximadamente 165,000 empleados en todo el mundo.

Con base en los ODM de las Naciones Unidas del año 2000, Unilever declaró el querer mejorar las prácticas dentro de su cadena de suministro y producción, ofreciendo mayores oportunidades a las personas alrededor del mundo. En la actualidad, Unilever ha reiterado en su discurso su visión: hacer de la sustentabilidad una práctica común de todos como parte del crecimiento a largo plazo de la empresa mediante la promoción de sus marcas, productos y relaciones comerciales (Unilever, 2010), recursos que son canalizados a través de la Fundación Unilever y sus asociaciones estratégicas para “ampliar las soluciones que permitan salvar vidas y contribuir a efectuar cambios sistémicos y sociales escalables” (Unilever, 2018b).

La Fundación Unilever ha declarado en su página oficial su enfoque en inversiones sociales para contribuir a los desafíos globales como el acceso deficiente a fuentes de agua, enfermedades infecciosas, saneamiento y malnutrición, los cuales a través de sus marcas y productos buscan llegar y mejorar la calidad de vida de

millones de personas, especialmente en los países en vías de desarrollo. Por otra parte, la fundación ha declarado que cada país tiene distintas necesidades de inversión social<sup>5</sup> dependiendo de su contexto por lo cual, a través de socios en más de 50 países, ofrece financiación directa, capacitaciones, conocimiento compartido, campañas y productos, beneficiando a más de 50 millones de personas anualmente (Unilever, 2018b).

### **2.2.2. Plan de Responsabilidad Social Corporativa**

Como parte de su RSC, Unilever declaró en 2010 en el lanzamiento de su Plan de Vida Sostenible (USLP por sus siglas en inglés) su intención de poner en práctica los ODS de las Naciones Unidas para enfrentar los distintos desafíos globales, mientras la empresa busca crecer de manera sustentable y generar beneficios para sus accionistas y las comunidades al mismo tiempo, “creando un mundo en el que todos puedan vivir dentro de los límites naturales del planeta” (Unilever, 2010).

El USLP describe tres objetivos principales: a) Mejorar la salud y el bienestar de más de mil millones de personas hasta el 2020, b) Reducir el 50% del impacto ambiental generado por su cadena de producción y consumo hasta 2030 y c) Mejorar la calidad de vida de millones de personas para 2020 con enfoque las prácticas y políticas de gobernanza empresarial, complementando estos ejes con objetivos secundarios y metas para el crecimiento sustentable a largo plazo.

El USLP plantea actividades en todas las etapas de la cadena de valor de la empresa desde la obtención de materias primas hasta el uso de los productos por parte de los consumidores, dándole un enfoque macro a su RSC, especialmente en cuatro puntos estratégicos: más crecimiento, menos costos, menos riesgo y más confianza. El primero busca innovación tanto tecnológica como de mercados; el segundo mejorar la

---

<sup>5</sup> Causas sociales en las cuales se aplican los principios de los negocios, alineándolas con la estrategia de la empresa, representando ganancias potenciales a futuro para las mismas (Green, 2007).

utilización de recursos, incrementar la eficiencia, disminuir el uso de energía, menos costos de producción y reducción de residuos; el tercero busca reducir el impacto ambiental mediante el abastecimiento sustentable y el cuarto, reforzar la relación con los clientes y todos quienes se ven involucrados en sus operaciones.

Como parte complementaria de su plan de RSC, Unilever lanzó marcas con propósito para impulsar el crecimiento social y económico simultáneo; los propósitos pueden ser tanto sociales como ambientales, según los productos de cada marca; como parte de esta estrategia se busca llegar a los consumidores a través del marketing para ganar influencia sobre temas como el ambiente o la equidad de género, creando un vínculo con el público mientras contribuyen al alcance de los ODS, dejando su “marca de vida sustentable”. Por otra parte, Unilever ha planteado un modelo de liderazgo que busca influenciar el mercado y el sector privado y hacerlo más amigable con el planeta siendo parte de la solución de desafíos globales junto con ONGs, gobiernos, organismos internacionales, sociedad civil y organismos financieros, etc.

Finalmente, como una iniciativa de cambio positivo e incentivo en la comunidad, Unilever creó en 2013 los *Young Entrepreneurs Awards* (Premios para Jóvenes Emprendedores), para apoyar el talento de jóvenes a nivel global, que representen cambios positivos mediante iniciativas, productos o servicios para enfrentar los desafíos de sustentabilidad. Desde 2013, Unilever ha recibido aproximadamente 3.500 postulaciones; anualmente se escogen hasta 8 ganadores según la temática que aborden con su propuesta, los ganadores reciben capacitación en el *Accelerator Programme*<sup>6</sup> de Cambridge, expertos de Unilever y el Instituto de Cambridge para el Liderazgo Sustentable y, dependiendo de las necesidades de cada ganador, un año de tutorías específicas y financiamiento de 8.500 euros para cada

---

<sup>6</sup> Programas de tres meses de duración que incluyen una combinación de entrenamiento para emprendimientos, tutorías regulares, *coaching* y acceso a espacios de trabajo compartido (University of Cambridge, 2018).

proyecto. Durante el 2017 se abordaron 4 temáticas: sistemas alimentarios, oportunidades para las mujeres, disminución y gestión de residuos y reducción del uso y conservación de las fuentes de agua.

Para la edición 2018, se han establecido 8 categorías basadas en los ODS: Hambre cero, Salud y bienestar, Educación de calidad, Igualdad de género, Agua limpia y saneamiento, Trabajo decente y crecimiento económico, Protección y consumo responsable y Acción por el clima, donde las propuestas de cada participante debe responder a uno o más de los ODS mediante la innovación y la reducción del impacto ambiental. Además, se ha incorporado un premio especial para un ganador<sup>7</sup> que recibirá 50 mil euros y capacitaciones durante 12 meses, adaptadas a las necesidades del proyecto además de apoyo por parte de Unilever (Unilever, 2018b).

### **2.2.3. Brand activism: marcas con propósito**

Dentro de más de 400 marcas pertenecientes a Unilever, en 2016, 18 marcas fueron transformadas en marcas con propósito y un total de 26 marcas en 2017 (Anexo E); entre ellas las 6 marcas más grandes de Unilever (Knorr, Dove, *Dirt is Good*, Lipton, Rexona y Hellmann's), las mismas que crecieron un 50% más rápido que el resto (Unilever, 2017c). Las marcas con propósito buscan crear un impacto positivo a nivel social y ambiental, estableciendo una relación más cercana con los consumidores que no solo buscan productos sino, se interesan en las condiciones en que éstos son producidos y en el impacto que tienen en la sociedad.

Dove es conocida mundialmente por ser una de las líneas más grandes en cuanto a belleza y cuidado personal. Tras lanzar su campaña "*The real truth about beauty*" (Campaña Belleza real en Latinoamérica) en 2004, Dove ha declarado como su propósito social, la búsqueda de la verdadera belleza refiriéndose a las mujeres del

---

<sup>7</sup> Premio en conjunto con HRH *The Prince of Wales Young Sustainability Entrepreneur Prize*

día a día, transformar la belleza en confianza y mejorar el autoestima de los consumidores, contrarrestando la opinión de los medios sobre los estereotipos de belleza, los cuales no solo disminuyen la confianza de las mujeres en sí mismas, sino que pueden poner su salud en riesgo.

Hellmann's por otro lado tiene como objetivo principal “reducir los residuos asociados con la elaboración de sus productos” (Unilever, s.f. a); originalmente la marca utilizaba únicamente tomates rojos para producir su salsa de tomate, sin embargo, tras convertirse en una marca con propósito, incorpora la cosecha de tomates verdes evitando el desecho del 2.5 millones de tomates anualmente (Unilever, s.f. a). Además, ha declarado que con el fin de promover mejores prácticas agrícolas y enseñar a las nuevas generaciones de dónde viene la comida que consumimos, se abrirían las puertas de una de las granjas productoras de tomate conocidas como *Blue Ribbon Farm*, por primera vez en Latinoamérica, para crear una conexión con sus consumidores y concientizar a la población sobre la importancia de las prácticas agrícolas responsables.

Ben & Jerry's, una marca estadounidense de helados, ha manifestado su compromiso de brindar prosperidad a todos quienes se ven involucrados con la marca, desde productores hasta consumidores. Durante años la marca ha apoyado causas de justicia social como el matrimonio homosexual, derecho al voto, exclusión social y racial, o el cambio climático que es una de las causas más populares dentro de los seguidores de la marca con el lema “*if it's melted it's ruined*” (Si está derretido, está arruinado), B&J reiteró su compromiso para el mejoramiento de políticas internas con el objetivo de reducir para el año 2050 el 80% de las emisiones de gases, establecer un impuesto interno y apoyar e investigar mejores prácticas dentro de las granjas lecheras (Unilever, s.f. a).

Otras marcas con propósito son Axe, una línea de productos de cuidado personal que ha expresado como objetivo principal, ayudar a los hombres a encontrar su propio estilo y dejar la presión social sobre la construcción de masculinidad, empoderando a los hombres a través de su individualidad. *Dirt is Good*, más conocida como OMO en Latinoamérica, ha manifestado en sus campañas que su meta es ofrecer mayores opciones a los niños para que puedan jugar y aprender en la naturaleza como muchas generaciones hicieron en el pasado, “sin dejar de lado la importancia sobre la salud infantil, incentivando a que los niños puedan tener mejores experiencias durante su niñez sin temor a ensuciarse, jugando” (Unilever, s.f. a). Lifebuoy, se enfoca en promover el lavado de manos como una de las formas más efectivas de prevenir la mortalidad infantil; implementando su campaña “*Help a Child Reach 5*” (Ayuda a un niño a llegar a los 5 años) en 29 países, mediante el incentivo a niños, padres y profesores sobre la importancia de la limpieza, previniendo enfermedades y cambiando los hábitos de higiene; incentivando a políticos y otros líderes a invertir tiempo y recursos en más programas sobre higiene (Unilever, s.f. a).

Dentro de los propósitos ambientales, la marca *Seventh Generation*, ha anunciado su objetivo de redefinir el concepto de limpieza mediante el uso de ingredientes naturales en sus productos de cuidado para el hogar y cuidado personal como detergentes y jabones bio, tampones de algodón orgánico y toallas para bebé hipoalergénicas. Por otra parte la marca Vaseline, bajo la campaña “*buy one to heal one*” (Compra una para salvar a otra) ha declarado su misión de crear empatía entre sus consumidores y personas que pasan por situaciones difíciles como desastres naturales, en los cuales la marca ha expresado que podría proporcionar ayuda a través de sus productos para tratar y curar enfermedades de la piel si tan solo estuviera

disponible, proponiendo curar la piel de 5 millones de personas afectadas para 2020 (Unilever, s.f. a).

A través de distintas campañas la marca de té Brooke Bond, ha comunicado su objetivo de incentivar la eliminación de diferencias y prejuicios a través de sus controversiales comerciales de TV donde hace referencia a temas sobre religión, sexualidad, divorcio, prostitución, capacidades especiales, entre otros, “normalizando” la idea de que los prejuicios pueden superarse si las personas están dispuestas a enfrentarlos, encontrando un terreno común, una taza de té. Finalmente, Pepsodent, una marca de pasta dental, lanzó la campaña “Brush Day & Night” (Cepíllate de día y de noche) creada por niños para incentivar a sus amigos y familiares a cepillarse los dientes dos veces al día para evitar enfermedades orales, buscando, según la empresa, evitar aproximadamente el 50% del desgaste dental temprano en niños (Unilever, s.f. a); actualmente la campaña ha sido implementada en 15 países empoderando a los niños como agentes de cambio.

#### **2.2.4. Alianzas estratégicas a partir de 2010**

Unilever ha desarrollado alianzas en distintos campos para expandir sus marcas, mejorar sus prácticas y posicionarse en lugares estratégicos que beneficien al crecimiento de la empresa. No solo ha establecido alianzas con reconocidas empresas como Alibaba y Facebook sino, con fundaciones y ONGs; en Latinoamérica por ejemplo, ha trabajado en conjunto con la Fundación Solidaridad presente en México y Colombia, el Banco de Alimentos de Buenos Aires y Fundación Sí, en Ecuador con la Escuela de Negocios Humane para generar plazas de trabajo y fomentar la microempresa (Revista Zona Libre, 2017).

Aproximadamente 2.4 mil millones de personas no tienen acceso al servicio sanitario básico lo cual tiene relación directa con el contagio de enfermedades y

mortalidad infantil especialmente en países de África, Asia y Oriente Medio; en 2011, Unilever inició su asociación con la Organización Mundial del Retrete (WTO por sus siglas en inglés) para crear la primera academia de sanitarios siendo Vietnam el lugar piloto con la Academia Vit de Sanitarios, la cual tiene como objetivo fundamental tratar el problema de saneamiento, investigar y proveer de soluciones sustentables a largo plazo; en 2012 se inauguró SaniShop Vietnam, una empresa social de incentivo a los emprendedores locales para mejorar las condiciones de saneamiento, capacitaciones en cuanto a construcción y mantenimiento de servicios para en un futuro beneficiar a las comunidades y estimular las economías locales. En 2014, auspició *The Urgent Run*<sup>8</sup> y 22 eventos en 13 países, para apoyar la causa como parte de la agenda de desarrollo de la ONU, concientizar sobre la importancia del acceso a sanitarios limpios y dar a conocer opciones de ayuda y futuros proyectos, teniendo un alcance de 24.5 millones de personas (The Urgent Run, 2017).

En 2012, junto a Facebook y el apoyo de PSI, Unilever lanzó la plataforma *Waterworks* con el objetivo de proveer información para prevenir el contagio de enfermedades de transmisión por agua como el cólera o la disentería que matan a un niño cada 20 segundos (Unilever, 2012). El proyecto tiene como beneficiario directo a las mujeres de las comunidades donde se implementarán los proyectos, quienes serán las encargadas de compartir el conocimiento sobre salud, especialmente enfermedades específicas de las comunidades, además de recibir una mensualidad fija, tienen acceso a agua limpia para sus familias. Conectando la plataforma con los usuarios de Facebook, se buscaba dar a conocer las historias y experiencias de estas mujeres, dándole una perspectiva más humana y personal al proyecto, mientras los usuarios hacían pequeñas donaciones económicas diarias que servirían para la capacitación de

---

<sup>8</sup> Carrera anual realizada por el día mundial del retrete para llamar a la acción y concientizar sobre la crisis de saneamiento en países en desarrollo (The Urgen Run, 2017).

más mujeres, la distribución de agua limpia y purificadores de agua en las comunidades.

En 2017, junto con 13 empresas de Chile, Unilever se unió al Acuerdo de Producción Limpia “Cero Residuo” donde se han comprometido a reducir al mínimo los residuos de fábricas y oficinas enviados a los rellenos sanitarios, iniciativa que Unilever ha llevado a cabo desde 2015 (Unilever, 2017d). Durante el presente año, Unilever anunció su asociación con Indorama Ventures, la productora de envases PET más grande del mundo, e Ioniqa, una *start-up* que ha desarrollado tecnología para convertir los envases PET en material reusable, creando un ciclo circular de uso en los empaques, reduciendo los desechos y el impacto ambiental de la cadena productiva (Unilever, 2018t).

En el caso de las marcas con propósito, varias de ellas mantienen alianzas con fundaciones por ejemplo Axe con *Ditch the label*, Promundo y *The Representation Project*, organizaciones contra el acoso sexual, racial, religioso, estereotipos, etc.; Lifebuoy mantiene relaciones con *Oxfam*, WSUP y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido para mejorar las condiciones de vida de comunidades en necesidad; *Vaseline* tiene una alianza con *Direct Relief*, una de las organizaciones sin fines de lucro más conocidas a nivel mundial por prestar ayuda en territorios afectados por la pobreza y situaciones de emergencia. Dichas alianzas permiten que Unilever mantenga relevancia a nivel internacional y esté continuamente involucrada en causas sociales de toda índole.

#### **2.2.5. Oxfam: Behind the Brand Campaign**

En febrero 2013, *Oxfam* lanzó su campaña *Behind the Brand* (Detrás de las marcas), enfocada en las 10 compañías de comida y bebidas más grandes del mundo

denominadas *Big 10*<sup>9</sup>, con el fin de analizar sus prácticas sociales y ambientales, enfocándose en los agricultores, comunidades, consumidores e inversores y la forma en que éstos son afectados por dichas políticas. La campaña analiza factores internos y externos a las marcas con el objetivo de generar concientización en los consumidores para conseguir compromisos por parte de las empresas para mejorar su desempeño social y ambiental mediante el uso de una *scorecard*, estableciendo un ranking entre las 10 compañías basándose en 7 factores: tierra, género, productores, agricultores, cambio climático, transparencia y uso del agua, en los cuales cuatro subcategorías son aplicadas: conciencia, conocimiento, compromiso y gestión de la cadena de suministros, mediante indicadores basados en las mejores prácticas reconocidas globalmente en cada área (The Evidence Project, 2017).

En 2013, Unilever comenzó en segundo lugar dentro de las Big 10, con 34/70 puntos (49%); dentro de las siete categorías, todas se encontraban entre deficiente, progreso limitado y trato justo (Anexo B.). Hasta octubre 2014 se mantuvo en la misma posición a pesar de tener mejoras en transparencia, trato a trabajadores, género y tierras; sin embargo, durante el 2015 y 2016 ocupó la primera posición con 52/70 puntos (Anexo C., Tabla 2). A pesar de realizar cambios y mejoras en sus políticas, el camino a la implementación de las mismas representa mayores desafíos; Unilever anunció que dentro de su compromiso de abastecimiento sustentable se aplica una política de cero tolerancia de acaparamiento de tierras y, en el aspecto de cambio climático, se comprometió a enfrentarlo basándose en los objetivos propuestos por organismos internacionales con bases científicas, para obtener verdaderos resultados (Unilever, 2018b).

---

<sup>9</sup> Big 10 se refiere a Nestlé, PepsiCo, Unilever, Mondelez, Coca-Cola, Mars, Danone, Associated British Foods (ABF), General Mills y Kellogg's; ordenados por tamaño (Oxfam, 2013).

Dentro de los puntos que necesitan más trabajo, el apoyo a pequeños productores está en primer lugar, ya que generalmente no son tomados en cuenta en los procesos para mejorar la cadena productiva; en segundo lugar los derechos de las mujeres, principalmente en los países en desarrollo donde el 43% de la mano de obra agrícola son mujeres; por lo tanto, trabajar en equidad de género y empoderamiento es esencial para la reducción de pobreza y aumento de productividad dentro de las cadenas de suministros (Oxfam, 2016). Por último, según el *scorecard* de las *Big 10*, los derechos de tierras son el tercer punto con menor puntaje; éste no solo afecta a los agricultores sino a las comunidades en general y la persistencia de inequidades, ya que, al no haber transparencia sobre la adquisición y uso de tierras, en ocasiones pequeños agricultores han sido despojados de sus territorios, quedándose sin hogar ni una forma de sustento y las comunidades han sido afectadas por prácticas poco sustentables, contaminantes y descuidadas en sus territorios.

Como resultado de la campaña, las *Big 10* tuvieron progresos especialmente en prácticas y políticas de género, uso de tierras, activismo por parte de los consumidores, concientización y mejora en las prácticas en mercados emergentes, cuidado del ambiente y apoyo a los pequeños productores. Tras la campaña, *Oxfam* identificó tres conclusiones principales: a) Los consumidores se preocupan por cómo realizan actividades las compañías, b) Los estudios de caso son más efectivos para demostrar por qué las compañías deben cambiar y mejorar prácticas y políticas que generen impactos positivos y, c) Los inversionistas pueden ejercer presión sobre las compañías, promoviendo una mayor transparencia (The Evidence Project, 2017).

### **2.3. El *Brand Aid* como estrategia de Unilever**

Como se analizó anteriormente, el *Brand Aid* presenta tres elementos clave: *Brand*, *Aid celebrity* y *Cause*. Esta estrategia es utilizada por grandes empresas en sus programas de RSC, como una herramienta de autoayuda; ya que, al brindar ayuda a quienes más lo necesitan, promocionan sus marcas y productos, aumentando sus beneficios y reconocimiento mientras comercializan las causas que apoyan, buscando la participación de sus consumidores para legitimar sus acciones.

#### **2.3.1. Aplicación de los elementos del *Brand Aid* por Unilever**

Como se mencionó anteriormente, Unilever, una de las multinacionales más grandes del mundo con más de 400 marcas, ha declarado discursivamente su objetivo de causar un impacto social positivo en los países en los que lleva a cabo sus operaciones a través de programas de desarrollo, derivados de su Plan de Vida Sostenible. Durante la última década, Unilever ha incrementado su presencia a nivel internacional tanto en nuevos mercados a través de la adquisición de varias marcas conocidas a niveles regionales, como por su participación y alianzas estratégicas con organismos multilaterales, fundaciones y ONGs de reconocimiento internacional. Actualmente, en la configuración y promoción del Plan de Vida Sostenible, podemos encontrar los tres elementos del *Brand Aid* presentes como parte de su estrategia de cooperación.

Primero, en el Plan de Vida Sostenible, Unilever busca transmitir a sus consumidores una imagen más amigable y responsable con el ambiente, las comunidades y pequeños productores detrás de su gran cadena productiva. Unilever ha declarado su objetivo de reducir su huella ambiental hasta 2020 y mejorar la vida y el bienestar de millones de personas, al mismo tiempo que busca aumentar la producción y ventas de sus productos (Gelles, 2015). Junto a las iniciativas de las

marcas con propósito, el apoyo a organizaciones y fundaciones o en alianzas junto a grandes empresas de la industria de alimentos, Unilever busca contribuir en las soluciones a problemáticas con gran impacto social (Feloni, 2018).

Actualmente, Keith Weed, Jefe de Marketing de Unilever, declaró que la multinacional no utilizará celebridades ni *influencers*<sup>10</sup> en redes sociales ya que estos solo compran seguidores, lo cual afecta a la imagen de transparencia de una marca (Siegel, 2018). Sin embargo, la figura que se utiliza es el CEO de Unilever, Paul Polman, elegido en 2009 (Feloni, 2018), quien es altamente reconocido en las esferas de negocios a nivel internacional, tras haber trabajado anteriormente en cadenas como P&G y Nestlé (Laurent, 2007), ha recibido premios y reconocimientos por sus esfuerzos por conseguir un desarrollo sustentable desde las grandes corporaciones y buscar nuevos enfoques desde nuevos modelos de empresas para enfrentar desafíos como pobreza, desnutrición y la huella ambiental. En 2016, lideró la Comisión Global para Negocios y el Desarrollo Sostenible del Foro Económico Mundial, fue Vicepresidente del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, del Foro sobre los Bienes de Consumo, Director del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y parte de la junta del Financiamiento del capitalismo a largo plazo (FCLT por sus siglas en inglés), parte de los proyectos Capitalismo Inclusivo y Consejero del mundo joven, además, ha recibido diversos reconocimientos como el Premio de Negocios por la Paz en 2015 (*Oslo Business for Peace Award*) y forma parte de las 17 personas elegidas por la ONU para promocionar los ODS a nivel global, junto a monarcas, diplomáticos y reconocidas figuras (United Nations, s.f.).

Por último, una de las características de la iniciativa USLP de Unilever es utilizar los principios básicos del manejo de una empresa como la orientación por

---

<sup>10</sup> Persona que afecta o cambia el comportamiento de otros usando herramientas como las redes sociales (Cambridge Dictionary, 2018).

objetivos y los programas de desarrollo como inversión social, el uso de alianzas regionales y globales que se pueden evidenciar en las marcas con propósito mencionadas anteriormente y a través de la Fundación Unilever, el uso de recursos propios de la empresa (tiempo, dinero o productos), el marketing como una herramienta de expansión y la planificación como punto clave. Esta iniciativa propuso objetivos de aceptación y conocimiento global, basándose originalmente en los ODM 2000, los cuales se convirtieron en los ODS en 2015, donde Unilever tuvo gran participación en las etapas de discusión sobre los objetivos y metas globales como han declarado sus principales directivos; el monitoreo, evaluación y principio de transparencia son especialmente evidenciados en los reportes anuales de la empresa, comunicados de prensa y reconocimientos a nivel internacional sobre sus actividades.

Unilever ha manifestado en su programa de RSC la búsqueda de un impacto positivo en las comunidades y al mismo tiempo, el deseo de seguir creciendo como empresa a través de la aplicación de principios y prácticas empresariales. La empresa no solo promueve retóricamente causas sociales como el cuidado del ambiente, equidad de género o salud e higiene sino que, paralelamente, promociona sus marcas y productos, enfatizando en sus marcas responsables con propósitos determinados, donde propone ayudar a miles de personas afectadas en todo el mundo, a través del consumo de sus productos.

### **2.3.2. El uso de la RSC como parte del *Brand Aid* de Unilever**

La participación de las empresas y la popularización de la RSC nace a raíz de que el Estado no puede cumplir con su rol, especialmente en áreas de salud, educación y bienestar, ya sea por falta de infraestructura o recursos tanto económicos como humanos (Potanin, 2007). La RSC o filantropía corporativa ha evolucionado desde formas tradicionales de ayuda como bonificaciones a empleados hasta planes de

impacto social a gran escala; actualmente la RSC se mueve de forma más proactiva, alineando sus inversiones sociales con sus objetivos corporativos, adaptando sus fortalezas y habilidades a las necesidades de las comunidades donde llevan a cabo sus operaciones (Potanin, 2007), buscando mayor visibilidad de su marca entre los consumidores y utilizando productos para complementar las donaciones financieras (Morgan, 2007).

Los programas de RSC se han convertido en una carta de presentación de las empresas al encontrarse en un entorno tan competitivo; Unilever ha dado a conocer a nivel internacional su estrategia especialmente el eje ambiental, ya que la industria alimenticia es una de las más contaminantes y que mayor cantidad de desechos produce (AEMA, 2014). El programa de RSC de Unilever intenta mostrar que desafíos quiere enfrentar (salud deficiente, contaminación y falta de bienestar), cuántos beneficiarios tendrá (mil millones de personas para 2020), qué marcas y productos serán los medios de la ayuda (Knorr, Lifebuoy, Dove, Omo, etc.), quienes ofrecen apoyo a estas causas, entre otros. Unilever no solo se encuentran en un ambiente de competencia por ganar mercados, aumentar la adquisición de marcas, presentar nuevos productos o aumentar ganancias sino, se ha generado un mercado social, una competencia por ganar causas y atraer consumidores para validarlas.

El activismo ya no se encuentra solo dentro de caras famosas como cantantes, monarcas, actores, embajadores, Jefes de Estado o filántropos de reconocimiento, sino en relaciones y conexiones como alianzas con organismos multilaterales de renombre u organizaciones sociales que tienen mayor presencia, que ofrecen legitimidad a las causas y le dan una perspectiva más humana a la participación de empresas en la cooperación internacional. Sin embargo, la RSC ya no solo tiene un tinte social sino uno económico; todas las acciones dentro del programa tienen como efecto atraer

consumidores, lo cual tiene relación directa con el aumento de ventas y flujos de dinero dentro de las empresas.

Unilever utiliza sus diferentes programas *Waterworks*, *The Urgent Run*, *Buy one to heal one* y *Help a Child Reach 5*, entre otros, para impulsar las ventas de los diferentes productos de sus marcas denominadas “con propósito” ya que entre más productos se consuman, más beneficiarios recibirán ayuda por parte de Unilever. Es así que el comercio se ve directamente como una opción de cooperación internacional al prestar ayuda en distintas comunidades, especialmente en mercados emergentes como China, India y Medio Oriente donde Unilever busca aumentar su presencia a través de la adquisición de marcas regionales, ya que ahí se encuentra la mayor parte de sus futuros consumidores, por lo tanto busca el incremento de ventas a través del uso de una imagen más responsable y ética de la empresa, recibiendo beneficios directos a través de marcas que proveen ayuda (Richey & Ponte, 2011). En la siguiente figura se puede observar el crecimiento de las ventas de Unilever a partir del año 2010 con la implementación del Plan de Vida Sostenible.

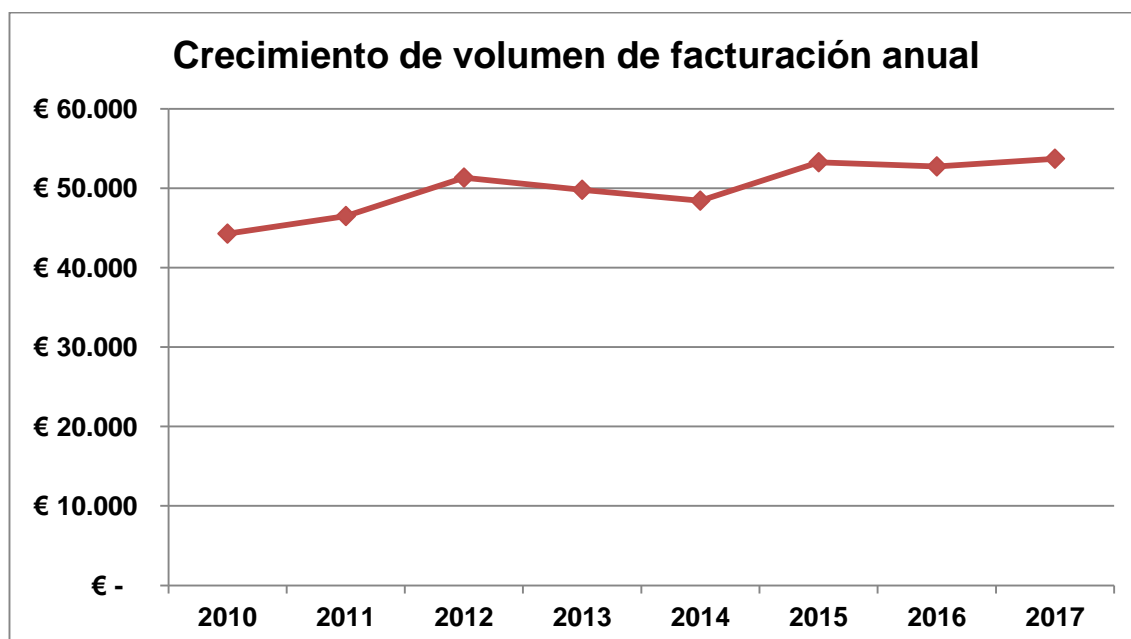


Figura 1. Facturación anual. Unilever, 2017.  
Nota. Valores expresados en millones.

El objetivo planteado para el éste capítulo fue describir la estrategia de Brand Aid utilizada por Unilever como parte de la cooperación internacional; para ello en el primer subcapítulo se habló sobre la cooperación para el desarrollo, tipos de cooperación, entre ellos el filantropocapitalismo, la participación del sector privado y el *Brand Aid* de Richey & Ponte donde se habla sobre el uso de causas sociales para mejorar la imagen pública de las empresas a través del comercio filantrópico. En el segundo subcapítulo se presentó el programa de RSC de Unilever: el Plan de Vida Sostenible, su visión de ayuda, sus principales marcas con propósito y alianzas estratégicas y su participación en la campaña de *Oxfam: Behind the Brand*. Por último, el tercer subcapítulo explica la aplicación de los elementos del *Brand Aid* (*Brand, Aid celebrity* y *Cause*), por parte de Unilever para promocionar sus programas de ayuda y el uso de la RSC como parte de su estrategia de crecimiento.

## **CAPÍTULO III**

### **Plan de Vida Sostenible de Unilever**

#### **3.1. Unilever y la cooperación internacional**

La participación del sector privado en la cooperación internacional ha traído cambios en los intereses y objetivos que se persiguen, de igual forma en los instrumentos y la implementación de la ayuda por ejemplo en forma de Responsabilidad Social Corporativa o programas de ayuda corporativos. Dentro de la cooperación, Unilever ha declarado haber marcado un precedente en el sector privado al ser la primera empresa en tomar iniciativas de gran escala con un plan de aplicación para todos los países donde llevan a cabo operaciones (Lazovska, 2018). Un complemento importante dentro de la participación de Unilever; han sido las alianzas con organismos internacionales y locales que ha logrado durante los últimos 8 años, asegurando un mayor alcance de sus iniciativas y legitimación por parte de sus socios, teniendo como resultado premios y reconocimientos a nivel internacional en temas de DD.HH., ambiente, transparencia, entre otros. (Foodretail, 2018; Unilever, 2018v).

##### **3.1.1. El papel de Unilever como cooperante internacional**

La cooperación internacional se ha configurado a lo largo de la última década pasando desde la AOD a la inclusión de nuevos actores, entre ellos el sector empresarial. Las grandes corporaciones han sido tomadas en cuenta como uno de los principales actores para impulsar el cambio y las estrategias de desarrollo (Nieto & Ramiro, s.f.). Las multinacionales promueven “la importancia del crecimiento económico y el capital privado como aspectos clave para la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de los más desfavorecidos” (AECID, 2011 en Nieto & Ramiro, s.f.); en este caso la ayuda económica y financiera es la que se

prioriza, a través de préstamos y créditos (IFC, s.f.), reducciones de deuda externa, acceso a productos, acuerdos arancelarios y subsidios (Tempesta, s.f.); homogeneizando los estándares de vida, y la configuración económica y comercial de cada país, utilizando parámetros que vienen desde los conceptos de desarrollo de los países del norte (Gronemeyer, 2010) centrados en la industrialización y el libre mercado (Del Prado, 1998).

La filosofía del “capitalismo inclusivo”, refiriéndose a la relación con las empresas y la ayuda internacional, ha ganado participación entre organismos internacionales ya que estas deben ser parte de la solución para enfrentar los diferentes desafíos que se presentan a nivel global y poder alcanzar los ODS. El sector privado ha ganado relevancia como un “motor de desarrollo” a través de estrategias y crecimiento de mercados e innovación, como base del “crecimiento económico para la reducción de la pobreza” (Nieto & Ramiro, s.f.). Sin embargo, Esteva (2010) critica que la industrialización y el crecimiento económico se ven como los principales elementos para alcanzar el desarrollo, presentándose como una estrategia global para poder erradicar la condición crónica que representa el “subdesarrollo”, invisibilizando las particularidades de las distintas comunidades o los motivos del por qué se encuentran en esta condición.

Como una de las multinacionales más grandes según Forbes 2000, Unilever tiene un alcance de más de dos millones de consumidores diarios, por lo cual sus campañas y programas de cooperación tienen mayor influencia; su principal iniciativa es el Plan de Vida Sostenible, con tres objetivos principales diseñados para ser cumplidos entre 2020 y 2030, a través de la implementación de proyectos de ayuda y cambios dentro de su cadena productiva; este ha sido uno de los programas de RSC

más reconocidos a nivel internacional por abarcar temas como reducción del impacto ambiental, derechos humanos, equidad de género, salud, entre otros (Gelles, 2015). Este programa ha llevado a Unilever a formar alianzas estratégicas con organizaciones internacionales, organismos multilaterales, empresas y ONG's como parte de su estrategia (Unilever, 2018b).

Unilever formó parte de la Comisión Global de Negocios y Desarrollo Sustentable creada en 2016, que busca la concientización en el sector empresarial sobre los beneficios que tendrían las empresas si los 17 ODS se logaran, a través de casos de estudio, evidencia e investigación (BSDC, s.f.). A través de su reporte *Better Business, Better World*, la comisión describe cómo el sector privado puede contribuir a la consecución de estos objetivos, pretendiendo crear una imagen de comercio filantrópico, uno de los principales elementos del *Brand Aid*, el mismo que busca satisfacer necesidades y crear una relación entre el consumo y la ayuda, estimulando la participación del sector privado a través de los programas de desarrollo (Richey & Ponte, 2011).

### **3.1.2. Premios y reconocimientos a Unilever**

Desde 2011 hasta 2017, Unilever ha recibido más de 47 premios y reconocimientos a nivel internacional, por su trabajo en la incorporación de practicas más sostenibles dentro de su cadena de producción, la reducción de su huella de carbono<sup>11</sup>, la calidad de su RSC y transparencia<sup>12</sup>; por su trabajo en el cambio de comportamientos de sus consumidores<sup>13</sup> y la implementación de los ejes social y

---

<sup>11</sup> Premio otorgado por *Carbon Clear anual ranking y Dutch Transparency Benchmark ranking, 2016.*

<sup>12</sup> *Driving Sustainable Economies, 2015.*

<sup>13</sup> Premio otorgado por *International Green Awards Grand Prix, 2011.*

medioambiental en su estrategia de negocio<sup>14</sup>. En la conferencia de las Naciones Unidas (Rio+20), Unilever fue uno de los ganadores en los *World Business and Development Awards* por “sus esfuerzos por mejorar los estándares de calidad de vida en varias de las comunidades más pobres del mundo” a través de programas de ayuda, desarrollo de proyectos y trabajo en conjunto con diferentes ONGs y organismos internacionales (Unilever, 2018k; Revista Summa, 2013).

En 2017, CDP reconoció a Unilever como el líder mundial por su compromiso con sus proveedores a lo largo de su cadena de valor (Unilever, 2018a). Por otra parte, Unilever ha recibido reconocimientos a nivel local en países de Latinoamérica y Asia; por ejemplo Unilever Costa Rica fue reconocido en 2012 por ser la primera en lograr con su objetivo de cero residuos (Expreso, 2013); en el mismo año, *Unilever Middle Americas* fue premiado por sus programas y estrategias de desarrollo de liderazgo<sup>15</sup> (E&N, 2012). Unilever España fue reconocido por la Secretaría de Salud Pública de Cataluña con el premio “Construyendo empresas saludables” (Compromiso RSE, 2013).

La empresa 3M, reconoció a Unilever El Salvador en 2014 con el premio a la Salud Ocupacional y Seguridad Ambiental por su mejora en procesos de producción y manufactura (Unilever, 2014; Revista Summa, 2014); Unilever India recibió el *Porter Prize* 2014 por su proyecto *Shakti*<sup>16</sup> que busca empoderar a mujeres de zonas rurales proveyendo recursos para ayudarlas a alcanzar independencia económica (Unilever, 2018g); en 2015, Unilever China tomó la primera posición entre las empresas como el Empleador N° 1 en el país según el *Top Employer Institute*, ya que la empresa busca

---

<sup>14</sup> *FTSE4Good Sir Mervyn Pedelty Award, 2012.*

<sup>15</sup> *Proyectos Agile Working, reclutamiento joven, y formación de futuros líderes 70/20/10.*

<sup>16</sup> El proyecto cuenta con capacitaciones para desarrollar capacidades de negociación y comunicación, talleres sobre emprendimiento, distribución, enfocados a los productos de Unilever; el proyecto ha alcanzado a 80.000 micro-emprendedoras en 18 de los 29 estados de India (Unilever, 2018m).

mejorar su enfoque de derechos humanos en sus operaciones mejorando las condiciones de trabajo como parte del USLP(Unilever, 2016n). Por último en 2017, Unilever México obtuvo por octava vez el reconocimiento “La empresa de los sueños de los jóvenes” y fue reconocido como uno “Mejores lugares para trabajar inclusión LGBT”<sup>17</sup>.

Como se puede ver, Unilever ha recibido distintos premios en ámbitos sociales y ambientes los cuales buscan mejorar la imagen que se tiene de la empresa a través de la “conciencia social”; mostrando al comercio como una opción a la ayuda tradicional a través de la apertura de nuevos mercados y el incremento de ventas para proveer bienestar a las comunidades. Los premios se conciben como símbolos de legitimidad y credibilidad ante el público (Richey & Ponte, 2011), pues se reconocen las actividades y los cambios positivos producidos por la misma. Sin embargo, en proyectos como *Shakti*, podemos ver el enfoque económico que aún se da a las iniciativas tanto para los beneficiarios como para la empresa ya que los talleres impartidos en el proyecto se encuentran enfocados a la venta de productos Unilever, lo cual podría generar un nuevo tipo de dependencia entre donantes y beneficiarios.

### **3.1.3. Alianzas estratégicas**

Unilever mantiene diversas alianzas y asociaciones con grandes organizaciones de reconocimiento mundial entre ellas Oxfam, PSI, *Save the Children*, UNICEF, Programa Mundial de Alimentos y la WWF. Todas estas organizaciones mantienen propósitos sociales en diferentes ámbitos, temas en los cuales Unilever ha puesto énfasis dentro de su Plan de Vida Sostenible.

---

<sup>17</sup> Encuesta Equidad MX de *Human Rights Campaign* (Unilever, 2017c).

Oxfam es una organización internacional presente en 21 países, que busca estrategias para luchar contra la pobreza y la injusticia social desde distintas áreas de trabajo; junto a la Fundación Unilever, han realizado proyectos en Australia sobre salud y bienestar; en Camboya para proveer sistemas de agua limpia y sanidad adecuada; en México sobre nutrición saludable<sup>18</sup>; en Reino Unido acceso a comida de emergencia, y en Tailandia capacitaciones sobre conocimientos básicos de agricultura sustentable y subsistencia, liderazgo y desarrollo (Unilever, 2018m).

Desde 2015, PSI, una corporación sanitaria que se dedica a mejorar la salud global especialmente en los países en vías de desarrollo (PSI, 2013); junto a Unilever han desarrollado proyectos enfocados en el acceso a agua potable, lavado de manos con jabón y su incidencia en la reducción de enfermedades infantiles en países<sup>19</sup> donde los porcentajes del uso de jabón es de 1% (PSI, s.f.). Las campañas se realizan a través de dos marcas importantes de Unilever: Pureit que proporciona depuradores de agua gratuitos y Lifebuoy, una marca de artículos de aseo personal cuyo producto principal es el jabón de manos. En este caso, Pureit y Lifebuoy representan claramente a “marcas que proveen ayuda”; este es un elemento fundamental de la estrategia de *Brand Aid* presentada por Richey & Ponte (2011), donde se crea una relación entre marcas específicas y causas sociales, creando la idea que a través de éstas, la ayuda puede llegar a quienes más lo necesitan.

*Save the Children*, organización que busca la protección de niños, sus derechos y la erradicación de la pobreza a través de programas de salud, alimentos y ayuda en situaciones de emergencia (Save the Children, 2014), se alió con Unilever para la

---

<sup>18</sup> Proyecto “Agua segura, promoción de la salud y seguridad de los alimentos”

<sup>19</sup> Kenia, India, Vietnam, Zimbabue y Nigeria (PSI, s.f.).

campana *EVERY ONE*<sup>20</sup> por 3 años donde la empresa aportó con 15 millones de euros. Por otra parte, Unilever ha proporcionado ayuda en campañas a nivel local en Perú, Colombia, Bolivia, Australia, Egipto, Suecia, Sudán del Sur y Siria mediante el programa *Humanitarian Health Workers* (*Save the Children*, 2014). En campañas como estas, Unilever utiliza sus recursos, tiempo, dinero o influencia como parte de su potencial como cooperante; una forma de filantropocapitalismo (Richey & Ponte, 2011).

UNICEF, organización que trabaja en más de 190 países (Unicef, s.f.), se alió con Unilever concentrado sus esfuerzos contra la crisis sanitaria y la prevención de enfermedades como cólera, disentería y neumonía a través de las marcas *Dirt is Good* y *Domestos*, para proveer acceso al servicio y cambio de comportamiento en las comunidades, que permitan soluciones a largo plazo (Unilever, 2018r; Unicef, 2016). Al igual que *Pureit* y *Lifebuoy*, *Domestos* y *Dirt is Good* son “marcas que proveen ayuda”, en este caso junto a una de las organizaciones de mayor reconocimiento global, proporcionando credibilidad a Unilever al mismo tiempo que promueve su concepto de ayuda para llevar sus recursos a “quienes más lo necesitan”, mejorando su imagen bajo la motivación de “hacer el bien”, elemento fundamental explicado por Richey & Ponte (2011).

El PMA, una división de la ONU, tiene como objetivo principal la erradicación del hambre a nivel global, una de las metas más ambiciosas dentro de los ODS, ya que la alimentación tiene relación directa con el avance de educación, empleo, producción y salud (PMA, 2018). Según la página oficial de Unilever, la multinacional ha contribuido con más de 26 millones de dólares para apoyar los

---

<sup>20</sup> Campaña enfocada en Bangladesh, China, Kenia, Nigeria y Pakistán, para prevenir la muerte de millones de niños y madres por causa de enfermedades que pueden ser prevenidas o tratadas (*Save the Children*, 2015).

programas del PMA proporcionando comidas en escuelas y colegios, utilizando productos locales y permitiendo el desarrollo de mercados sustentables, incentivando a la mejora de la calidad de productos y al aumento de la producción (Unilever, 2018i; Europapress, 2012); en 2014 Unilever, mediante su marca Knorr, prometió donar un millón de platos de comida para escuelas a nivel global, entre ellos se encontraban los programas de Kenia, Ecuador e Indonesia (Ekos, 2014; Unilever, 2014).

Por último, en 2017, Unilever anunció su alianza con *World Wildlife Fund* (WWF por sus siglas en inglés), la organización trabaja con seis temas principales: bosques, océanos, agua fresca, vida salvaje, alimentación y clima, para proteger y asegurar la vida a futuro (WWF, 2018a). La WWF utiliza la influencia de grandes corporaciones como Unilever por su alcance de consumidores, para promover el cuidado ambiental contribuyendo a la consecución de los ODS (WWF, 2017); Brasil e Indonesia son parte del programa de conservación de bosques que apoya Unilever para generar conciencia sobre la importancia de la conservación ambiental, a través de la compra de materias primas de origen sustentable (Unilever, 2017f).

A través de las distintas alianzas mencionadas anteriormente, Unilever aumenta su presencia a nivel internacional y eleva su perfil ético dentro de la cooperación internacional a través de inversiones sociales a largo plazo, que contribuyen directamente a la visión planteada por Unilever dentro de su Plan de Vida Sostenible. Las alianzas con reconocidas organizaciones proporcionan legitimidad y credibilidad a Unilever y a las “marcas que proveen ayuda”, motivando la adquisición de productos determinados bajo la justificación de “hacer el bien”, obteniendo mayores ingresos a través de campañas de ayuda, una imagen más positiva frente al público, reconocimiento a la empresa y un nuevo valor al consumo hacia las personas

que no solo buscan productos sino productos responsables; de esta forma, son las empresas las que se ven mayormente beneficiadas y obtienen ventajas en el mercado a través de sus programas de ayuda (Richey & Ponte, 2011).

### **3.2. Plan de Vida Sostenible**

El Plan de Vida Sostenible es la iniciativa más grande dentro de la RSC de Unilever; su presentación se realizó en 2010, planteando metas en tres ejes: ambiente, salud y bienestar, con el objetivo de convertir la sostenibilidad en algo cotidiano. Unilever ha expresado que la empresa no cree que exista un conflicto entre la sostenibilidad y el crecimiento rentable y que éste no necesariamente deba incrementar la huella ambiental existente, por lo cual ha planteado objetivos y metas alineados con los ODS. El siguiente apartado será analizado bajo el concepto de desarrollo sostenible de la ONU en el cual Unilever basó el USLP y se contrastará con la perspectiva crítica de la ecología política de Darcy Tetreault.

#### **3.2.1. Visión de desarrollo manejada por Unilever**

Unilever ha identificado cuatro áreas claves en las que pretende lograr un cambio a través de la implementación de prácticas sostenibles dentro de su cadena productiva: a) clima y deforestación, b) calidad de vida y oportunidades para mujeres, c) salud y bienestar y, d) agricultura sostenible y seguridad alimentaria; ha implementado la sostenibilidad desde varias esferas como el abastecimiento sustentable, la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y estableciendo marcas con propósito las cuales son las de mayor crecimiento en la empresa (Unilever, 2018u). De esta forma podemos ver los tres puntos clave del desarrollo sostenible promocionado por la ONU: desarrollo económico, social y ambiental, en su estrategia.

Unilever ha configurado sus programas de apoyo al desarrollo basado en el desarrollo sostenible; concepto que se originó en el reporte Nuestro Futuro Común de 1987, que busca el equilibrio entre desarrollo económico, social y ambiental. Actualmente dicho concepto se ve reflejado en los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible publicados en 2015 por las Naciones Unidas, los mismos que Unilever ha respaldado públicamente. Bajo este concepto, la multinacional ha expresado su búsqueda por contribuir de forma positiva a las comunidades en las que lleva a cabo sus operaciones, mejorando la salud y condiciones de vida de las personas, al mismo tiempo que pretende enfrentar los desafíos globales como el hambre, la pobreza, el cuidado del medio ambiente, etc.; a través del cambio de prácticas dentro de Unilever, el crecimiento de la empresa y el incremento de sus ingresos; mediante la apertura de mercados, especialmente en países en desarrollo (Unilever, 2018c).

En el objetivo principal de Unilever podemos evidenciar el concepto de “autoayuda” de Gronemeyer ya que con el USLP Unilever no solo ayuda al crecimiento de sus propias marcas con propósito y el desarrollo de nuevos productos sino a su expansión en el mercado, especialmente en las economías emergentes, al aumento de ganancias directas para la empresa y la formación de nuevas alianzas para promover este impacto positivo.

Discursivamente, Unilever ha expresado su misión de “hacer que la vida sostenible sea algo cotidiano” a través de su estrategia: el Plan de Vida Sostenible, para “lograr su perspectiva de hacer crecer la empresa a la vez que desvincula el impacto ambiental de su crecimiento e incrementa el impacto social positivo” (Unilever, 2018u). En su discurso se resaltan cuatro puntos importantes: más crecimiento, menos costos, menos riesgo y más confianza; a través de la creación oportunidades, nuevos mercados, reduciendo la cantidad de residuos y manteniendo la

calidad de sus productos. En una crítica a los discursos ambientalistas, Tetreault (2008) expresa que éstos no presentan por completo los intereses y las estrategias de los actores, esconden agendas políticas y verdaderos intereses; su objetivo es crear nuevas realidades donde se busca reconciliar el impacto ambiental con el crecimiento económico, dándole una imagen de ayuda para legitimar sus intervenciones bajo programas de RSC.

De esta forma, a través de la implementación de proyectos de desarrollo, Unilever busca llegar cada vez a más personas; dentro de sus objetivos se encuentra el empoderamiento económico de mujeres, agricultores y pequeños productores, el acceso a productos de calidad y la reducción de los índices de pobreza, conectándolos directamente con sus productos bajo iniciativas de carácter social y ambiental; en este caso, el desarrollo se presenta como un destino al que todos deberían llegar, por lo tanto Unilever se muestra como una opción a la ayuda tradicional para que los países en desarrollo puedan alcanzarlo. La RSC es utilizada como una estrategia que contiene tres elementos importantes: mantener la relación de jerarquía entre quienes proveen ayuda y quienes la reciben, beneficios para los donantes a través de la promoción de ayuda y crecimiento económico como medio para el desarrollo (Esteva, 2010).

Unilever busca aumentar su producción y el consumo a nivel global, reducir su huella ambiental y demostrar que el crecimiento económico puede ser alcanzado sin exceder los límites naturales del planeta (Unilever, 2018u). Aquí se presenta una paradoja, pues el desarrollo busca el crecimiento indefinido y la sostenibilidad que una actividad pueda mantenerse en el tiempo, sin embargo, el planeta tiene límites finitos por lo tanto el desarrollo sostenible se presenta como una contradicción en sí (Tetreault, 2008).

Por otra parte, las multinacionales pueden ejercer influencia sobre los mercados, leyes y políticas, prácticas agrícolas, relaciones comerciales entre países, entre otros, influencia que representa un acto calculado de costos y beneficios para las empresas; a través de los beneficios que pueden proveer a otros, justifican sus intervenciones en forma de ayuda para incrementar el bienestar del “tercer mundo”, ejerciendo un poder elegante como lo ha denominado Gronemeyer (2010), ya que está presente pero no siempre es visibilizado, y se muestra cautivador para los receptores de ayuda ya que no permite ver los verdaderos intereses que persiguen las empresas ni los beneficios que reciben, solo las ventajas para las comunidades receptoras.

### **3.2.2. Los tres pilares del USLP**

El Plan de Vida Sostenible publicado en 2010, se divide en tres pilares principales: a) Salud y Bienestar, b) Impacto ambiental y c) Calidad de vida. Dentro de los tres pilares, se abarcan nueve compromisos incluyendo “objetivos flexibles que abarcan el modo en que la gente usa sus productos y el modo en que Unilever usa sus materias primas a lo largo de su cadena de valor” (Unilever, 2010). Dentro del USLP podemos identificar cuatro elementos claves del desarrollo sostenible: crecimiento económico, gestión de recursos naturales, innovación tecnológica y desarrollo social, mismos principios expresados por la ONU en 1987 como parte de esta nueva propuesta.

El primer pilar habla sobre mejorar la salud y el bienestar de más de mil millones de personas para el 2020 como objetivo principal a través de dos ejes; salud e higiene y mejora de la alimentación, con seis metas cada uno; bajo ambas temáticas lo principal es mejorar la calidad de vida mediante el acceso a agua potable, el cambio de prácticas en la higiene básica y aumentar la calidad nutricional de los productos

Unilever para prevenir malnutrición, enfermedades respiratorias y diarrea especialmente en niños (Unilever, 2010). Este pilar está enfocado en los ODS uno (Fin de la pobreza), dos (Hambre cero), tres (Salud y bienestar), cinco (Igualdad de género), seis (Agua limpia y saneamiento) y trece (Acción por el clima) impulsados por Lifebuoy, Dove, Domestos, Dirt is Good y Vaseline (Unilever, 2018c) como las principales marcas para cumplir con los objetivos sobre salud y bienestar (Anexo A).

En el segundo pilar, Unilever declara su búsqueda por reducir el impacto ambiental causado por la cadena su valor a la mitad, incluyendo la forma en que los consumidores utilizan los productos; este pilar contiene cuatro temáticas principales: gases de efecto invernadero, uso del agua, residuos y sustentabilidad; entre los cuatro ejes se han propuesto 30 objetivos secundarios y 13 metas, enfocadas a reducir el impacto negativo de la industria y mejorar los procesos que involucren el uso de agua y produzcan residuos; priorizando los ODS seis (Agua limpia y saneamiento), siete (Energía asequible y no contaminante), ocho (Trabajo decente y crecimiento económico), nueve (Industria, innovación e infraestructura), doce (Producción y consumo responsables), trece (Acción por el clima), catorce (Vida submarina), quince (Vida de ecosistemas terrestres) y diecisiete (Alianzas para lograr los objetivos) (Anexo A), las principales marcas en este pilar son Knorr, Hellmann's y Ben & Jerry's. Unilever ha expresado discursivamente que la innovación y las alianzas estratégicas son la clave para obtener verdaderos resultados, según su CEO Paul Polman; además, se han desarrollado específicamente instrumentos complementarios para este pilar como el Programa y Código de Agricultura Sustentable y la Política de abastecimiento responsable (Unilever, 2018q).

Por último, el tercer pilar se enfoca en mejorar la calidad de vida de millones de personas para el 2020 al mismo tiempo que busca el crecimiento de la empresa bajo tres ejes con doce metas; se dividen entre imparcialidad, género e inclusión. Los objetivos más importantes son: mejorar las oportunidades para mujeres dentro de su cadena de valor, respetar, fomentar y promover los derechos humanos y mejorar la participación e ingresos de jóvenes empresarios, pequeños agricultores y distribuidores. Los ODS uno (Fin de la pobreza), tres (Salud y bienestar), ocho (Trabajo decente y crecimiento económico), diez (Reducción de las desigualdades) y diecisiete (Alianzas para lograr los objetivos) son los objetivos que son directamente relacionados con las iniciativas y metas desarrolladas por Unilever en este eje (Unilever, 2018u) (Anexo A).

Como se mencionó anteriormente, Unilever ha expresado que los tres pilares del USLP buscan mejorar las condiciones de vida de las poblaciones donde la empresa lleva a cabo sus operaciones, promover la innovación a través de productos nuevos y existentes, y formar alianzas con el objetivo de ampliar mercados, especialmente en países emergentes, aumentando el volumen de ventas y ganancias directas. Es así como las soluciones a los desafíos globales se dejan en manos del mercado (Latouche, 2004), a través del financiamiento con flujos privados, “marcas que proveen ayuda” y el consumo como parte de la ayuda.

Es así que en su totalidad, el USLP tiene tres objetivos principales, nueve objetivos secundarios, cincuenta y dos metas y diecisiete sub-metas. Dentro del plan, los distintos ejes se ven interconectados para lograr cumplir con todas las metas. Sin embargo, a pesar de haber sido concebidos como objetivos de implementación universal, el plan ha cambiado sus objetivos según el progreso y las condiciones de

mercados, enfocando ciertos objetivos a determinados países según la distribución de la cadena de valor de Unilever, de esta manera al solo presentar resultados de una muestra de países, los avances del plan omiten resultados que podrían ser menos beneficiosos para el avance del plan en su totalidad.

### 3.2.3. Objetivos y metas planteadas

Como se mencionó anteriormente, el USLP tiene tres pilares; esta investigación se centra en segundo pilar sobre el impacto ambiental y los objetivos y metas socio-ambientales del mismo; a través de los años desde 2010, el USLP fue cambiando y dentro de éste, el eje ambiental. Originalmente este objetivo incluía reducir los GEI y el uso de agua en las duchas y lavado de cabello, el cambio de hábitos en los consumidores y aumentar la concentración en sus productos de limpieza para reducir los GEI relacionados con el lavado de ropa; cabe recalcar que estas metas siempre se encontraron fuera de cronograma para poder ser cumplidas, lo cual se puede evidenciar en los reportes anuales de 2010 a 2015 en los cuales las metas propuestas expiraron sin alcanzar el progreso deseado y no fueron retomadas.

Dentro de este objetivo se contemplan cuatro aspectos: Gases de Efecto Invernadero (GEI), uso del agua, residuos y abastecimiento sustentable; en el primero Unilever ha declarado que busca reducir los GEI derivados de los productos a lo largo de todo el ciclo de vida de los mismos (Figura 7), empezando por la logística dentro de la empresa como el transporte<sup>21</sup>, cambiando a medios alternativos como trenes y barcos, hasta los hábitos de consumo de las personas ya que el 52% de los GEI se derivan de jabones, champús, geles y productos para el cuidado de la piel (Unilever,

---

<sup>21</sup> Este objetivo se mide en los 14 principales países de Unilever, sin embargo no se especifican cuáles son.

2011). En el caso del uso del agua<sup>22</sup>, las metas se encuentran enfocadas a la empresa directamente y el acceso a productos que necesiten menos agua para su implementación y diversificación de productos como el caso del champú en seco, detergentes y productos de limpieza de mayor concentración, proveer información sobre la forma correcta del lavado de ropa y dosificación correspondiente para aumentar la eficiencia de los productos ya que el 38% de la huella ambiental sobre uso del agua pertenece a detergentes y demás productos destinados al lavado de ropa (Unilever, 2011) (Figura 8).

Reducir a la mitad los residuos producidos por la empresa es uno de los objetivos más ambiciosos ya que al mismo tiempo que busca reducir la cantidad de residuos no peligrosos en vertederos a 0%<sup>23</sup>, la cantidad de envases, aumentar su contenido reciclado y encontrar un modelo sustentable para el uso de sachets, busca crear nuevos mercados y diversificar los existentes, aumentando su producción, ventas y consumidores anuales, especialmente en países emergentes donde se encuentra el mercado más grande de Unilever según ha declarado su CEO, Paul Polman.

Por último, el abastecimiento sustentable<sup>24</sup> es el objetivo más grande ya que abarca catorce objetivos secundarios y se han establecido según el top 10 de las materias primas de mayor uso en su producción; en 2009 los valores fueron los siguientes: aceite de palma 17%, papel y cartón 13%, soja 8%, azúcar 6%, té 5%,

---

<sup>22</sup> Este objetivo está enfocado principalmente en siete países con escasos recursos de agua: China, India, Indonesia, México, Sudáfrica, Turquía y Estados Unidos (Unilever, 2018).

<sup>23</sup> 0,5% de residuos no peligrosos en vertederos en un periodo de 12 meses sigue considerándose como 0% total (Unilever, 2018).

<sup>24</sup> Objetivo enfocado en obtener el Top 10 de materias primas utilizadas por Unilever, de fuentes sustentables.

frutas<sup>25</sup> y vegetales<sup>26</sup> 5%, aceite de girasol 5%, colza 4%, lácteos 4% y cacao 4% (Figura 9) (Unilever, 2010). Cabe recalcar que este objetivo también tiene especificaciones para la soja donde se diferencia entre los granos (obtener 100% de la materia prima de forma sustentable hasta 2014) y el aceite (100% hasta 2020), el té se enfoca primero en la marca Lipton (100% hasta 2015) y el té utilizado en el resto de productos (100% hasta 2020) y el cacao dividido entre la marca Magnum (100% hasta 2015) y el cacao utilizado en el resto de productos (100% hasta 2020) (Unilever, 2010).

Finalmente, podemos evidenciar en el USLP que sus objetivos ambientales son ambiciosos, especialmente porque la empresa busca el aumento de producción y consumo al mismo tiempo que quiere reducir el impacto ambiental que causa, lo cual podría resultar contradictorio, sin embargo como se expresa en todos sus reportes, se han establecido metas y objetivos complementarios entre sí que sirven de catalizadores para poder obtener resultados favorables y poder alcanzar la reducción de la huella ambiental. Tras 7 años desde su publicación, el Plan de Vida Sostenible de Unilever ha quedado configurado de la siguiente manera:

2. Para el año 2030, reducir a la mitad el impacto ambiental de la fabricación y del uso de los productos Unilever al mismo tiempo que crece la empresa
  - 2.1. Reducir a la mitad los GEI asociados con el consumo de los productos en su cadena de valor
    - 2.1.1. Volverse carbono positivos en las operaciones de fabricación<sup>27</sup>:
      - 2.1.1.1. Obtener solo energía renovable
      - 2.1.1.2. Obtener electricidad de una red renovable

<sup>25</sup> Entre las principales frutas se encuentran las fresas, guayabas, mangos, frambuesas, manzanas y plátanos (Unilever, 2018m)

<sup>26</sup> Dentro de este objetivo solo se toma en cuenta los 13 vegetales y hervas principales utilizados en los productos Unilever: tomate, cebolla, calabaza, puerro, judías verdes, champiñones, apio, arvejas, zanahoria, papas, perejil, cebollín y albahaca (Unilever, 2018m).

<sup>27</sup> Para cumplir esta meta, se han considerado las operaciones de las 252 fábricas en funcionamiento.

- 2.1.1.3. Eliminar el carbón de la combinación de energía
- 2.1.1.4. Lograr que la energía sobrante esté disponible para las comunidades
- 2.1.1.5. Nuevas fábricas<sup>28 29</sup>
- 2.1.2. Reducir los GEI derivados del lavado de ropa
  - 2.1.2.1. Reformulación de productos
- 2.1.3. Reducir los GEI derivados del transporte
- 2.1.4. Reducir los GEI derivados de la refrigeración
- 2.1.5. Reducir el consumo de energía en sus oficinas
- 2.1.6. Reducir el desplazamiento de sus empleados
- 2.2. Reducir a la mitad el uso del agua asociado con el consumo de sus productos en los países con escasez de agua
  - 2.2.1. Reducir el consumo de agua en el proceso de fabricación
    - 2.2.1.1. Nuevas fábricas
  - 2.2.2. Reducir el consumo de agua en el proceso de lavado de ropa
    - 2.2.2.1. Productos que requieren menos agua
  - 2.2.3. Reducir el consumo de agua en la agricultura
- 2.3. Reducir a la mitad los residuos asociados con la eliminación de sus productos
  - 2.3.1. Reducir la cantidad de residuos provenientes de la fabricación
    - 2.3.1.1. Cero residuos no peligrosos en vertederos
    - 2.3.1.2. Nuevas fábricas
  - 2.3.2. Tener envases de plástico reutilizables, reciclables o para abono
  - 2.3.3. Reducir la cantidad de envases
  - 2.3.4. Reciclar envases
    - 2.3.4.1. Aumentar las tasas de reciclaje y de recuperación
    - 2.3.4.2. Aumentar el contenido reciclado
  - 2.3.5. Abordar los problemas relacionados con los envases de sachet
  - 2.3.6. Eliminar el policloruro de vinilo (PVC)

---

<sup>28</sup> Las nuevas fábricas han sido diseñadas para producir valores iguales o menores a los presentados en 2008 desde el inicio de sus operaciones planificadas para 2017.

<sup>29</sup> Dentro de las nuevas fábricas se han especificado las correspondientes a Turquía, Vietnam, India e Irán.

- 2.3.7. Reducir los residuos de material de oficina
  - 2.3.7.1. Reciclar, reutilizar y recuperar
  - 2.3.7.2. Reducir el uso del papel
  - 2.3.7.3. Eliminar el papel en los procesos
- 2.4. Obtener el 100 % de sus materias primas agrícolas de manera sustentable
  - 2.4.1. Aceite de palma sustentable
  - 2.4.2. Papel y cartón
  - 2.4.3. Granos y aceite de soja
  - 2.4.4. Té
  - 2.4.5. Frutas
  - 2.4.6. Vegetales
  - 2.4.7. Cacao
  - 2.4.8. Azúcar
  - 2.4.9. Aceite de girasol
  - 2.4.10. Aceite de colza
  - 2.4.11. Lácteos
  - 2.4.12. Comercio justo de Ben & Jerry's
  - 2.4.13. Huevos de gallinas no enjauladas
  - 2.4.14. Aumentar el abastecimiento sustentable de materiales de oficina

Con el objetivo de cumplir con las metas planteadas, estas tienen certificación independiente por parte de *PricewaterhouseCoopers LLP* (PwC por sus siglas en inglés) (Unilever, 2018i), y se desarrolló el Código de Agricultura Sustentable como documento principal, que busca lograr su aplicación en todas las etapas de su cadena de valor para contribuir a su objetivo principal en cuanto al ambiente y reducir su impacto al menos en 50% a los niveles presentados en 2008. Además, en el último reporte del USLP, Unilever ha anunciado su asociación con *Cool Farm Alliance* para desarrollar una calculadora de huella del agua y huella de carbono, herramientas que

podrán ser utilizadas en 2018 como parte de la reducción del uso de agua en las prácticas agrícolas.

Finalmente, las certificaciones forman una parte fundamental en el avance de los objetivos enfocados en el abastecimiento sustentable; por ejemplo en el caso del aceite de palma, Unilever busca fuentes certificadas por la RSPO<sup>30</sup>, además compraba certificados *GreenPalm*<sup>31</sup> los cuales en 2016 fueron cancelados para invertir en *Green Climate Found*<sup>32</sup> a partir de 2017; en el abastecimiento de té y cacao se busca la certificación de *Rainforest Alliance*, la cual se encarga de certificar “si una empresa agrícola, turística o forestal, cumple con los estándares que requieren sostenibilidad ambiental, social y económica” (*Rainforest Alliance*, 2018; América Retail, 2015), en el caso del cacao, Brasil, Venezuela e Israel no han podido cumplir con los estándares establecidos (Unilever, 2018d). Por último, el abastecimiento sustentable de azúcar se basa en la certificación Bonsucro, la cual busca asegurar que los procesos relacionados a la producción de caña de azúcar sean medioambientales y socialmente responsables (SGS, 2018).

Con las metas socio-ambientales mencionadas anteriormente, se puede evidenciar que Unilever fundamenta sus programas de RSC en el desarrollo sostenible de la ONU a través de tres elementos: desarrollo social, reducción del impacto ambiental y crecimiento económico; sin embargo, estos objetivos pueden percibirse como inversiones sociales (Gudynas, 2003) ya que producen beneficios para Unilever. Además, a través de la implementación de objetivos como la reducción de agua, residuos y envases se busca la eficacia económica (Latouche, 2004) ya que

---

<sup>30</sup> Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible

<sup>31</sup> Se refiere al aceite de palma que no tiene certificado de sostenibilidad sin embargo, permite que el comprador pague un valor extra al productor.

<sup>32</sup> Fondo creado para apoyar esfuerzos e iniciativas en países en vías de desarrollo para responder a los desafíos que representa el cambio climático (Green Climate Fund, s.f).

representan reducción de costos para la empresa sin realizar cambios reales en las poblaciones denominadas “beneficiarias” ya que son medidas implementadas como base para un desarrollo corporativo. A pesar de que se presenta al desarrollo sostenible como una nueva propuesta de desarrollo, mantiene el crecimiento económico como elemento clave y al desarrollo social y ambiental como complementos; en el caso Unilever, se habla sobre protección ambiental y progreso social como principales objetivos, sin embargo, se encuentra el crecimiento económico como consecuencia, lo cual le permite a la empresa obtener beneficios de los programas de ayuda.

Por otra parte, bajo el uso de certificación como *Greenpalm* y *Bonsucro*, Unilever utiliza el elemento *Brand* de Richey & Ponte (2011) en su estrategia, enfocando estos elementos en los resultados que desea obtener además de crear una imagen amigable con el ambiente y la movilización de consumidores bajo determinadas marcas como Ben & Jerry’s, Lipton y Magnum, además de promover el comercio justo en la producción de sus helados y el abastecimiento sostenible de materia prima, obtienen ganancias por la ayuda prestada, estimulando sus ventas bajo la premisa de “hacer el bien”; según el informe de cuentas anual de Unilever, las tres marcas presentaron ventas de más de mil millones en 2017.

### **3.3. ¿Qué cambios ha generado la implementación del USLP entre 2010 – 2017?**

Siendo su principal objetivo el aumentar el crecimiento de su empresa al mismo tiempo que reducen su impacto ambiental, se ha elegido el eje ambiental para la interpretación de los resultados socio-ambientales y económicos generados por el USLP. Sin embargo, cabe recalcar que en el caso de los reportes financieros, Unilever utiliza sus propias medidas no reconocidas en el *Generally Accepted Accounting*

*Principles*<sup>33</sup> (GAAP por sus siglas en inglés) y solo se publican en términos generales por lo cual los resultados presentados a continuación corresponden al crecimiento total de la empresa y no solo a los generados por la implementación del plan. Por último, se analizará el compromiso de Unilever con el cumplimiento de los ODS a través de iniciativas como *Five Levers for Change* y *Foundry Ideas*.

Éste análisis se realizará a través de la teoría de desarrollo sostenible de la ONU, contrastada con las teorías de ecología política y decrecimiento de Tetreault, Latouche y Gudynas; y el *Brand Aid* de Richey & Ponte, además, se utilizará el concepto de ayuda de Gronemeyer, el desarrollo de Gustavo Esteva y el maldesarrollo de Vandana Shiva y Tortosa; autores presentados en el primer capítulo.

### 3.3.1. Resultados socio-ambientales

Durante los siete años de vigencia del USLP las metas socio-ambientales han ido cambiando desde su publicación, adaptándose a las necesidades de la empresa, como se mencionó previamente las metas enfocadas al lavado de ropa, el lavado del cabello y duchas, fueron retiradas del plan al presentar dificultades para su consecución en todos los años previos a 2015. Tras analizar los reportes anuales de 2010 hasta 2017 se pueden evidenciar objetivos finalizados, expirados y en proceso, de la misma manera varios de ellos han sido extendidos su fecha límite según el progreso presentado, condiciones de mercado, legislación y tecnología disponible (Tabla 3). En su mayoría, los objetivos se han basado en los valores presentados en 2008, con excepción de las metas publicadas en 2012 y 2015 que tienen sus datos base en 2010.

---

<sup>33</sup> Se refiere a los principios, estándares y procedimientos contables aplicados por las empresas en Estados Unidos para facilitar la lectura y comparación de información financiera (Investopedia, s.f.).

A través de la elaboración del Árbol de objetivos del Marco Lógico, para recrear la construcción del pilar sobre medioambiente, se puede observar que la configuración del USLP responde a la estructura de 1) Fin, 2) Propósito, 3) Resultados y 4) Actividades (Anexo F), sin embargo se puede evidenciar que esta alternativa abarca cuatro resultados y más de treinta actividades lo cual por su gran amplitud, puede presentar dificultades para la consecución de todos los resultados y ser una limitación para poder obtener información detallada del progreso de cada actividad lo cual dificulta la evaluación final del proyecto; además, en años anteriores Unilever ha tenido que cancelar objetivos o extender las fechas de los mismos para su consecución por lo cual al trabajar en tantas áreas al mismo tiempo, se ve comprometido el fin del plan, la recepción de recursos y la implementación de los distintos proyectos dentro de cada actividad.

En 2012 se presentaron las metas relacionadas a las oficinas de Unilever, entre ellas reducir el consumo de energía para 2020, disminuir los residuos mediante la reutilización, reciclaje y recuperación de los mismos, disminuir y eliminar el uso de papel en los procesos dentro de la empresa para 2015, además se incluyó los materiales de oficina dentro del objetivo de abastecimiento sustentable para 2013 y reducir el desplazamiento de empleados; este objetivo fue presentado en el reporte de 2012 sin embargo la meta fue cumplida durante el 2011 (Inglada, 2012); de la misma forma la meta sobre reformulación de los productos de limpieza para reducir los GEI en 15%, fue cumplida en 2012. En la reducción de residuos provenientes del proceso de fabricación propuesto para 2020, el objetivo fue alcanzado en 2012 por lo cual se implementó un nuevo punto dentro del mismo: 0% de residuos no peligrosos enviados a vertederos para 2015, misma meta que fue alcanzada en 2014 (Unilever, 2014; Tecnología del plástico, 2016).

En 2013, la meta de 100% de abastecimiento sustentable de materiales de oficina se cumplió en sus 21 países principales<sup>34</sup>, a pesar de haber sido una meta planteada apenas en 2012; en el mismo año, la meta para reducir GEI derivados de la refrigeración fue alcanzada ya que Unilever adquirió aproximadamente 1.5 millones de congeladoras no contaminantes, sobrepasando su meta de 850.000 unidades hasta 2015 (Unilever, 2015). De la misma forma, la meta de reducir el 30% de uso de papel en oficinas para 2015, fue alcanzado dos años antes; a pesar de ser un éxito según los reportes anuales, esta meta no fue renovada. Por último, el objetivo de eliminar el PVC de todos los envases expiró, llegando al 99% del cumplimiento.

En 2014 se dio por terminado el objetivo de reúso de envases al ser uno de los objetivos con más dificultades en ser implementado y encontrarse tres de cuatro años fuera de cronograma para su cumplimiento; dentro de los inconvenientes para su consecución fue el limitado número de países que tenían acceso a productos de cuidado personal tipo *refill* y envases reusables, además de los hábitos de consumidores, especialmente en mercados emergentes donde esta práctica aún no es muy común (Unilever, 2012). Al haber alcanzado el 15% de reformulación de productos, Unilever dio por cumplido este objetivo en el mismo año.

Por otra parte, en el reporte 2015, el objetivo para reducir los GEI derivados de proceso de fabricación fue modificado y se plantearon tres nuevas metas: obtener energía eléctrica de fuentes renovables (2020), eliminar el carbón de la matriz energética (2020) y poner al servicio de las comunidades donde trabajan, el excedente de energía producida (2030). Dentro de las metas que lograron ser alcanzadas de acuerdo con el plazo establecido se encuentran: facilitar el acceso a productos de fácil

---

<sup>34</sup> Unilever no especifica cuáles son los 21 países principales.

enjuague especialmente en los países con escasez de agua<sup>35</sup>, materiales de oficina para reusar, reciclar o hacer compost y obtener el 100% del té Lipton y 100% de los granos de soja de fuentes sustentables; cabe recalcar que los únicos resultados publicados fueron de 2011 y 2012, los años siguientes solo fue publicado si existían o no avances, sin datos o resultados específicos.

Sin embargo, a pesar de registrar avances, en 2015 ocho metas y objetivos expiraron sin haber alcanzado la meta deseada; entre ellas desarrollar un modelo sustentable para el uso de sachets (66%), eliminar el papel de las operaciones de Unilever (73%), si bien en 2012 se alcanzó el 100% de aceite de palma de fuentes sustentables por lo cual se creó la meta para obtener el 100% de fuentes certificadas físicamente para 2015 la cual no fue alcanzada y fue extendida hasta 2017 al ser el aceite de palma uno de los productos prioritarios en su cadena de valor (El Capital financiero, 2012), a pesar de haber sido un objetivo propuesto en 2010, obtener frutas de fuentes sustentables inició en 2012 y expiró en 2015 alcanzando solo el 67%, obtener de forma sustentable las 13 verduras principales, expiró con 92% de alcance, en el caso del cacao, no se logró alcanzar el objetivo de 100% cacao sustentable usado para la marca Magnum con 98%, finalmente, el objetivo de comercio justo de la marca Ben & Jerry's expiró al alcanzar solo 77%; hay que recordar que en el caso de este objetivo, originalmente se planteó bajo el postulado de conseguir "todos los ingredientes" de forma sustentable para ser modificado en 2012 a "todos los sabores de helado"<sup>36</sup> tendrán ingredientes provenientes de fuentes sustentables; en el mismo año se declaró que el 55% de las materias primas utilizadas por la empresa provenían de fuentes sustentables (CECODES, 2015).

---

<sup>35</sup> No se especifican los países en el USLP.

<sup>36</sup> El objetivo de comercio justo Ben & Jerry's fue modificado ya que en el caso de algunos ingredientes no existen proveedores certificados como fuentes sustentables.

En 2016 todos los objetivos de Unilever han tenido progreso continuo a excepción de la reducción de cantidad de envases el cual el progreso ha ido disminuyendo desde 2015 lo cual deja a este objetivo fuera del cronograma del USLP. Finalmente, en 2017 un nuevo objetivo fue presentado: Para el año 2025, todos los envases de plástico estarán diseñados para ser totalmente reutilizables, reciclables o usados para abono (Plastics Today, 2017); se espera que en el reporte 2018 se informe sobre el avance del mismo (Unilever, 2017). Finalmente, Unilever ha publicado su avance hasta 2017 en términos generales de la siguiente forma:

**Tabla 1**  
*Resultados del Impacto Ambiental*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
Reducción de Gases de Efecto Invernadero	
- Por consumidor	9%
- Emisiones fábricas	47%
Reducción del uso de agua	
- Por consumidor	2%
- Uso fábricas	39%
Reducción de residuos	
- Por consumidor	29%
- Residuos fábricas	98%
Abastecimiento sustentable	
- Materias primas	56%

*Fuente:* Unilever, 2017.

Con los datos analizados anteriormente, podemos observar que en su gran mayoría los objetivos propuestos en 2010 por Unilever son factibles y han tenido un avance continuo hasta 2017 aumentando el alcance de sus productos, sin embargo las metas relacionadas al comportamiento y hábitos de consumo son las que presentan mayor dificultad en su avance, es por eso que estos ya no son presentados como objetivos de aplicación universal (en todos los países en los cuales Unilever tiene presencia) sino que se ven dirigidos a grupos de países los cuales no son especificados en ninguno de los reportes, con excepción de los países con escasez de agua. Al finalizar el 2017 se tiene un total de treinta y nueve objetivos y metas de los cuales once (28%) ya han sido cumplidos, nueve (23%) han expirado sin llegar a la meta

deseada y once (49%) se encuentran en proceso de ser cumplidos hasta 2020 y 2030 respectivamente.

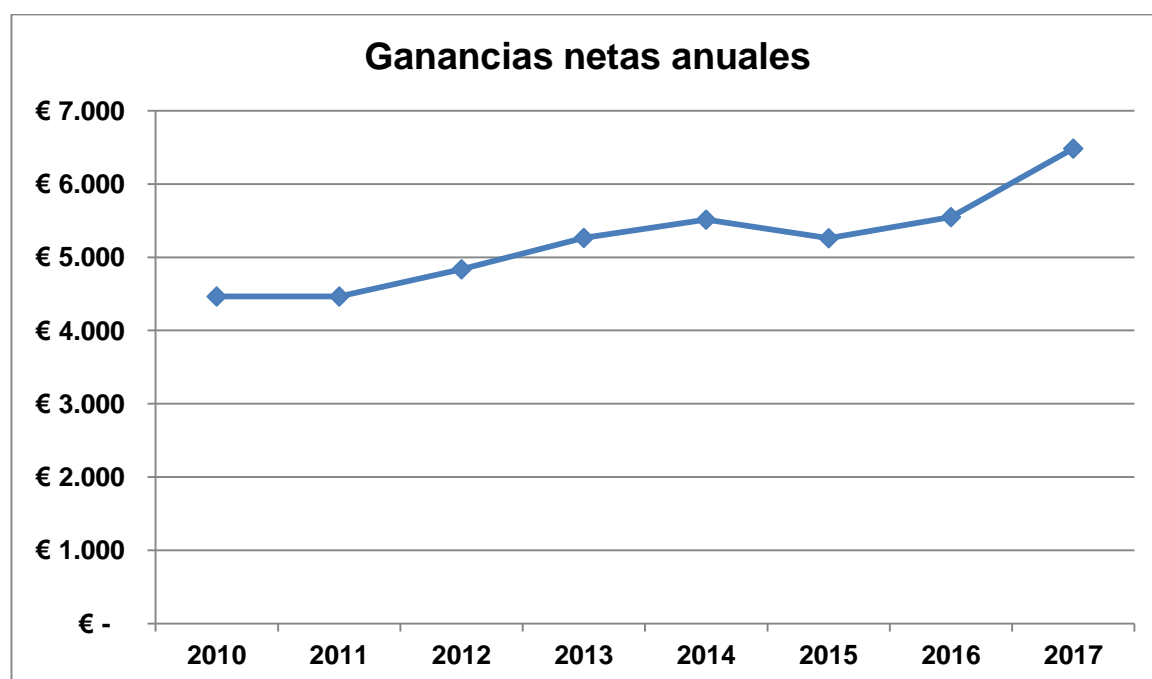
Tras analizar las metas socio-ambientales y sus avances, se puede manifestar que Unilever publica los resultados del plan en avances generales por área, por lo cual no se puede obtener información exacta además, los resultados que se presentan, casi en su totalidad se encuentran dentro del cronograma de cumplimiento por lo tanto son positivos para la imagen de Unilever haciendo énfasis en la reducción del impacto ambiental y el cambio en sus procesos, especialmente el abastecimiento de materias primas; en el caso de las metas que ya se han cumplido en su totalidad, no existe nueva información por lo tanto no se tiene conocimiento de si la empresa sigue aumentando el porcentaje de cumplimiento de las mismas o si se mantienen o han reducido el avance alcanzado; en el caso de las metas expiradas de abastecimiento sustentable a pesar de no haber cumplido con su meta, se han publicado los resultados y en su totalidad superan el 50% del avance por lo tanto sigue representando una imagen amigable a través del comercio filantrópico.

### **3.3.2. Resultados económicos**

En cuanto a los resultados económicos Unilever publica anualmente el reporte financiero que incluye los indicadores principales sobre facturación anual, crecimiento de ventas, ganancias netas, impuestos, variación de precios en porcentajes y millones de euros, dividiendo los valores por categoría de productos y zonas geográficas. Sin embargo no se publican resultados específicos relacionados al Plan de Vida Sostenible, por lo tanto los valores a analizar se encuentran en términos generales.

Según el reporte correspondiente de 2008 – 2017 en el cual se resume las principales actividades de la empresa y los indicadores financieros más

representativos, podemos observar el crecimiento continuo de facturación total a partir de 2010, con excepción de 2015 y 2016 que representan el único descenso (1%), sin embargo en los últimos 8 años, no se ha reportado menos de 6 mil millones en ganancias netas; el 2016 y 2017 representan el mayor crecimiento con 9.8% y 11.3% respectivamente, porcentajes que representan €5 547 millones en 2016 y €6 486 millones en 2017.



*Figura 2.* Ganancias netas. Unilever, 2017

*Nota.* Valores expresados en millones.

En el caso de las categorías de productos podemos ver en la Figura 3 que la de mayor crecimiento anual ha sido la línea de cuidado personal que crece en 1,125% anualmente, representando el 39% de las ventas en 2017, aproximadamente 21 millones de euros; cuidado del hogar en segundo lugar con 20%, comida 23% y bebidas el 18% (Figura 10).

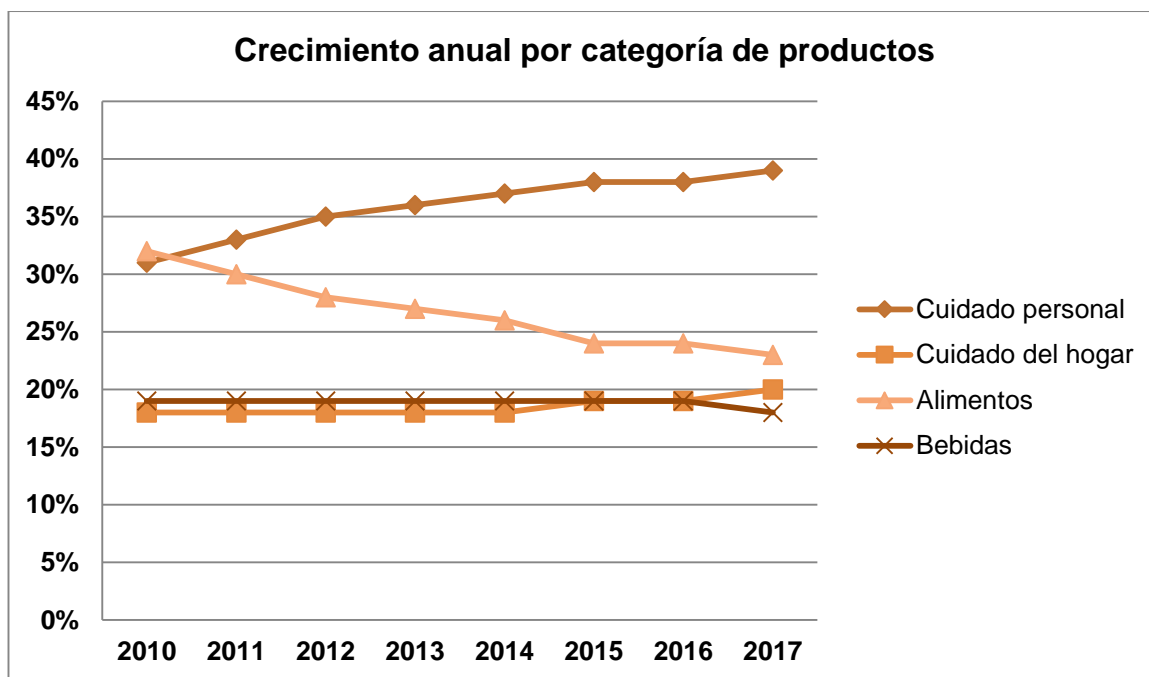


Figura 3. Crecimiento anual por categoría de productos. Unilever, 2017

En el panorama general, Asia, África, Medio oriente, Turquía, Rusia, Ucrania y Bielorrusia (Asia/AMET/RUB, como se identifica en los reportes de Unilever), representan el mercado de mayor acogida, el cual ha tenido un crecimiento aproximado de 0,875% anualmente, representando el 43% de las ventas, América en segundo lugar con 33% y Europa con el 34% (Figura 8); a pesar de Europa ser su mercado más grande en cuestión de número de países, este ha representado el de menor crecimiento ya que al buscar la creación de nuevos mercados, Unilever se ha enfocado en los países en desarrollo o mercados emergentes donde se encuentra la mayor parte de la población mundial, por lo cual América y Asia en especial, representan un crecimiento continuo.

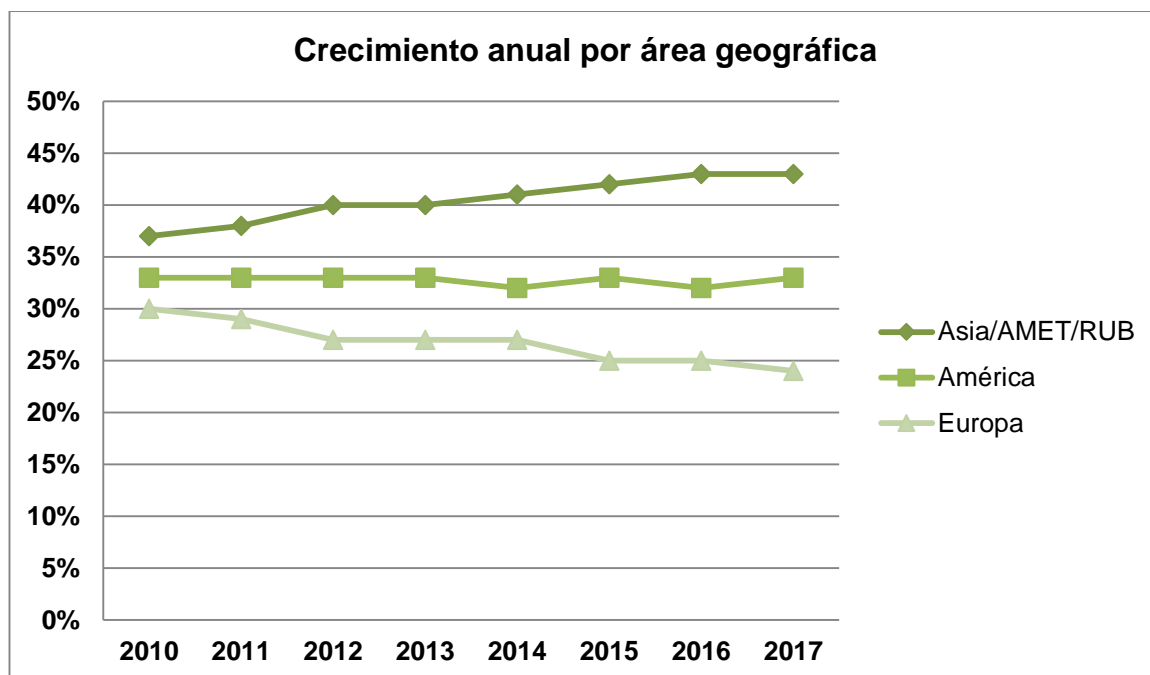


Figura 4. Crecimiento anual por área geográfica. Unilever, 2017.

En cuanto a los valores financieros concernientes al impacto ambiental, Unilever (2017b), ha reportado que desde 2008 ha evitado el gasto de aproximadamente €490 millones a través de la reducción del uso de energía, abastecimiento sustentable y reducción de desechos, transformando sus operaciones en eco-eficientes, lo cual brinda a Unilever la oportunidad de asegurar su cadena de valor contra la volatilidad de precios de *commodities* causados por el cambio climático; estos cambios propuestos buscan la eficacia económica (Latouche, 2004) la cual crea mayores beneficios directos para la empresa.

A pesar de que no se presentan resultados económicos específicos del USLP, se evidencia un continuo crecimiento anual en resultados generales, por tanto las inversiones sociales de Unilever han representado beneficios monetarios a largo plazo, la promoción de ayuda genera ganancias ya que aumentan la presencia en nuevos mercados, el volumen de ventas, utilizan la motivación de los consumidores

por utilizar productos responsables y aumentan el potencial de la empresa como cooperante, ya que generan nuevos recursos. Sin embargo, la falta de datos concretos genera una falta de transparencia en los reportes anuales lo cual dificulta la interpretación de los mismos y saber el progreso de los objetivos y las consecuencias financieras reales de la implementación de su estrategia de RSC.

### **3.3.3. Unilever y su compromiso con los ODS**

En 2015, Unilever fue uno de los principales auspiciantes de la Semana Internacional para la promoción de los ODS junto a empresas como Johnson & Johnson y Mars, y fundaciones como *Bill & Melinda Gates Foundation*, *Hult Prize*, *Sustainable Development Solutions Network*, Unicef, entre otros (Anexo G). Como parte de su compromiso de causar un impacto social y ambiental positivo en la comunidad, Unilever ha abordado el cumplimiento de los ODS de las Naciones Unidas a través de su Plan de Vida Sostenible a partir de 2010; todos los objetivos y metas propuestos en el plan responden a uno o varios ODS propuestos (Anexo D).

Otro tipo de iniciativas se han desarrollado como complemento al USLP para avanzar en su cumplimiento como el *Unilever's Five Levers for Change* que incluye cinco puntos clave para motivar cambios de comportamiento en los consumidores: 1) Hacerlo entender (Concientización y aceptación), 2) Hacerlo fácil (Comodidad y confianza), 3) Hacerlo deseable (Yo y la sociedad), 4) Hacerlo gratificante (Acción y recompensa) y 5) Hacerlo un hábito (Reforzar y recordar). Además, se identifican 3 complementos: a) Barreras (¿Qué impide que la gente adopte nuevos comportamientos?), b) Detonantes (¿Cómo podríamos hacer que la gente adopte nuevos comportamientos?), y c) Motivadores (¿De qué forma podemos ayudar a mantener estos nuevos comportamientos?); estos ocho elementos buscan incentivar a

las personas a cumplir con los ODS de forma individual para a futuro lograr una fuerza de cambio en las comunidades (Unilever, 2013).

Otra iniciativa es la plataforma “*Foundry Ideas*” lanzada en 2015 para abordar temas sobre sanidad, higiene y nutrición donde consumidores y emprendedores pueden dar sus opiniones y soluciones a estos temas donde se pretende identificar posibles socios que permitan ampliar el alcanza de Unilever para cumplir con el USLP. La plataforma es una iniciativa para conectar grandes ideas donde las mejores serán recompensadas con su implementación y capacitaciones con expertos de Unilever (*Marketing Week*, 2015). Además, a través de las redes sociales Unilever lanzó la campaña #collectiveaction donde usando el hashtag las personas pueden compartir sus iniciativas en línea a los ODS desde distintos campos; por ejemplo la campaña incluyó al arquitecto Bill McDonough, Lord Malloch-Brown, co-presidente de la Comisión Global de Negocios y Desarrollo Sustentable, el cineasta Richard Curtis, el fundador y director del Foro por el futuro Jonathon Porritt, distintos directores de área Unilever, entre otros (Unilever, 2016).

Unilever se unió a la coalición de “*Girls, Women & the Global Goals*” de *Clinton Global Initiative* junto a distintos socios del sector público, privado y organismos multilaterales, que busca empoderar a miles de mujeres que se encuentran en condiciones de marginalización social y económica alrededor del mundo avanzando para conseguir equidad de género y los objetivos de la Agenda de Desarrollo Sostenible (*Clinton Foundation*, 2016), en los siguientes cinco años esta iniciativa tendrá un impacto en más de 900.000 personas de 60 países, promoviendo el liderazgo femenino tanto en el sector público como privado (Unilever, 2016).

En conjunto con la ONU, Unilever presentó en 2016 una comisión para promover los ODS en los negocios junto a otros líderes de la Comisión Global de Negocios y Desarrollo Sustentable con el fin de incentivar e involucrar de forma más activa a las empresas en los cambios sustentables mediante nuevos modelos de negocio, estrategias, herramientas financieras, etc., obteniendo nuevas inversiones, innovación, oportunidades de mercado y rentabilidad si las empresas se alinean con los ODS ya que las empresas tienen un gran alcance a nivel de consumidores y “tienen la posibilidad de movilizar millones de dólares para reducir las brechas de pobreza y desigualdad” según Paul Polman, CEO de Unilever (Comunica RSE, 2016).

Por otra parte, una de las iniciativas que más estímulo ha tenido durante los últimos 7 años es eliminar la deforestación dentro de su cadena de suministro para 2020, priorizando cuatro materias primas: aceite de palma, soya, papel y carne de res; a través de tres enfoques: a) Transformar su cadena de suministro implementando la trazabilidad y certificados de sustentabilidad como requisitos, b) Estableciendo estándares altos para la producción de ciertos *commodities* y, c) Alianzas para transformar compromisos de no deforestación en políticas (Unilever, 2015).

Estas y otras han sido las iniciativas complementarias al Plan de Vida Sostenible de Unilever y a su compromiso con los ODS de las Naciones Unidas; dentro de la esfera de negocios Unilever ha marcado una diferencia con su programa de RSC a gran escala y busca impulsar la participación más activa de las empresas en la Agenda de Desarrollo 2030. Por otra parte, las alianzas estratégicas han sido la clave para impulsar sus proyectos tanto en el nivel privado como con organizaciones y fundaciones que apoyan sus iniciativas sociales.

El compromiso de Unilever con la consecución de los ODS es una forma de buscar no solo credibilidad sino reconocimiento global a través del filantropocapitalismo o elemento *Cause* de Richey & Ponte (2011); además, los ODS son utilizados como símbolos con los cuales las personas pueden identificarse para apoyar las iniciativas sociales de la empresa, promoviendo su desarrollo y el de sus futuros beneficiarios que obtendrían mejoras en su calidad de vida a través del comercio filantrópico.

En el tercer capítulo se planteó como objetivo analizar las esferas socio-ambientales y económicas del Plan de Vida Sustentable de Unilever 2010 – 2017; para esto, en el primer subcapítulo se analizó el papel de Unilever dentro de la cooperación internacional, los premios y reconocimientos obtenidos por sus iniciativas sociales y ambientales; en el segundo subcapítulo se analizó la visión de desarrollo en la cual se basa el USLP (desarrollo sostenible), la construcción de sus tres pilares (Salud, Ambiente y Bienestar) y los objetivos socio-ambientales planteados. Por último, en el tercer subcapítulo se analizaron los cambios generados a partir de la implementación del plan, específicamente los resultados obtenidos en la esfera socio-ambiental, sus resultados económicos y finalmente, iniciativas complementarias al USLP que se enfocan en la consecución de los ODS.

## VI. Análisis

La presente investigación estableció como objetivo general analizar el uso de la Responsabilidad Social Corporativa como parte de la estrategia de *Brand Aid* de Unilever 2010 – 2017 para legitimar su papel de cooperante internacional; para esto se planteó un marco teórico y conceptual a través del cual se explica la ayuda al desarrollo, la RSC, la participación del sector privado y el uso del *Brand Aid* como estrategia de cooperación internacional.

En primer lugar, para explicar la ayuda al desarrollo, se utilizaron cuatro conceptos base: ayuda, desarrollo, desarrollo sostenible y maldesarrollo, conceptos que son utilizados en la actualidad y han evolucionado desde la concepción de los países del norte, otorgándole un significado de crecimiento económico donde los donantes reciben mayores beneficios que los receptores de ayuda, respondiendo a los intereses de los grupos de poder.

El desarrollo sostenible originado por la preocupación del impacto ambiental, aún defiende el crecimiento económico como parte de la solución a los problemas de ‘subdesarrollo’ en los países del sur como principal vía para alcanzar el desarrollo. Las condiciones de malvivir de las cuales “adolecen” los países en desarrollo, han sido perpetuadas por los países más desarrollados ya que estos se han visto beneficiados obteniendo mano de obra más barata, materias primas a menor precio y aprovechando legislaciones menos exigentes, manteniendo una relación de dominación sobre los países del sur.

Dentro de la ayuda, se ha visto una creciente participación del sector privado, especialmente a través de programas de RSC, una forma de privatización de la ayuda, donde se promueven causas, alineándolas a los objetivos globales establecidos por los organismos internacionales; sin embargo, al mismo tiempo se promueve el mayor

consumo de productos y el crecimiento de las empresas como parte de la solución a estos problemas, poniendo mayor énfasis en los beneficios económicos que en los sociales, generando una nueva forma de dependencia de los países del sur con las grandes industrias del norte a través de sus programas de ayuda, los cuales al mismo tiempo esconden detrás de sus discursos, los intereses de las empresas y las élites de poder. También, se ha evidenciado el incremento de los flujos de capital privado dentro de la cooperación ya que tienen mayor alcance global a través del libre mercado, sin embargo, al no contar dentro de una medida oficial, las empresas protegen su información bajo cláusulas de confidencialidad por lo cual no existen datos completos de la misma.

Bajo iniciativas como el Pacto Global, el programa de RSC más grande del mundo, las empresas han recibido lineamientos para su participación en temas de desarrollo, sin embargo, esto se mantiene bajo el principio de voluntariedad, lo cual permite a las empresas establecer simples compromisos mas no obligaciones sobre las consecuencias que pueden causar sus operaciones a lo largo de la cadena productiva. Organismos internacionales han reconocido la importancia del sector privado por su alcance e influencia, el mismo que generalmente proviene desde los países más desarrollados, los cuales se encuentran a la cabeza de los organismos internacionales más importantes como las Naciones Unidas, la OCDE, el Banco Mundial, etc., perpetuando la visión del crecimiento económico como la vía al desarrollo.

En segundo lugar, el *Brand Aid* es utilizado como una estrategia de autoayuda de las empresas ya que al proveer ayuda a otros, obtienen beneficios para sí mismas, siendo una herramienta de promoción de mayor alcance al comercializar y etiquetar la vida de personas que se encuentran en situaciones difíciles, descontextualizándolas y vendiéndolas como causas sociales, utilizando valores con los cuales las personas

pueden identificarse, bajo la justificación de integrar a los países occidentales, en las soluciones globales a través del consumo.

Por último, a través del análisis del USLP, podemos ver el uso de los tres elementos del *Brand Aid: Brand, Aid Celebrity y Cause*. Unilever utiliza sus denominadas marcas con propósito para vender más productos mientras promueve causas específicas, ya sea ambiente, autoestima, nutrición o empoderamiento femenino; por otro lado, Paul Polman, ampliamente conocido a nivel internacional por su trayectoria en grandes empresas, sirve como figura pública o “celebridad” y rostro principal de su estrategia además de formar parte de las 17 personas promotoras de los ODS desde el 2016. Finalmente, a través de la aplicación de principios del manejo corporativo en los programas de ayuda, recursos, alianzas y conocimientos de negocios y mercado, hace a Unilever parte del movimiento filantropocapitalista, creando un portafolio de inversiones sociales enfocadas al desarrollo sustentable.

A través del uso del *Brand Aid*, Unilever no solo obtiene beneficios económicos sino, mejoramiento de su imagen pública por una más ética y moral con el ambiente y las comunidades en “necesidad”. Cambiando la imagen de la compañía por una más amigable es fundamental para entablar relaciones positivas dentro de los países donde se llevan a cabo sus operaciones; el establecer alianzas con determinados organismos como la WWF, *Save the Children*, WTO, PSI, y organismos multilaterales como PNUD, Unicef, PMA y Oxfam, crea la percepción de legitimidad, credibilidad, confianza y transparencia en las personas, **generando mayor apoyo para sus iniciativas y mayor consumo de sus marcas con propósito.**

En el caso de los objetivos socio-ambientales del USLP, se puede demostrar cómo la promoción por salvar al ambiente a través de la reducción de envases plásticos, reciclaje, gestión de residuos, reducción del uso de agua y energía; resulta

contradictoria al querer aumentar al mismo tiempo las ventas, ofrecer nuevos productos y expandir sus mercados a través de la adquisición de nuevas marcas, especialmente en mercados emergentes donde la cultura de del reciclaje y reúso de envases y materiales no es muy común.

Por último, tras recapitular los principales puntos sobre esta investigación, se puede evidenciar que la ayuda se ha convertido en una herramienta de intervención donde los donantes reciben mayores beneficios que a los receptores, el desarrollo se ve como una imagen de todo aquello que los países del sur no son pero deben aspirar a ser, a través del crecimiento económico que representa la modernidad, el poder y el éxito, que termina beneficiando a las grandes corporaciones y a los organismos internacionales que reciben financiamiento por parte de empresas y finalmente, la promoción de causas dentro de iniciativas de RSC como el USLP busca comercializar causas sociales bajo el ideal de “salvar vidas” u “otorgar bienestar” a quienes lo necesitan a través de productos, otorgándole un valor de “consciencia social” al consumismo, poniéndole un precio a la vida de otros.

## VII. Conclusiones

Tras esta investigación, las siguientes conclusiones contribuyen al cumplimiento de la hipótesis planteada para este trabajo: El *Brand Aid* es utilizado como estrategia por parte de Unilever mediante la promoción de su plan de Responsabilidad Social Corporativa, Plan de Vida Sostenible 2010 - 2017 para ganar participación como cooperante internacional.

- El desarrollo sostenible a pesar de incorporar elementos como la gestión de recursos naturales y la innovación como parte del camino al desarrollo, aun defiende el crecimiento económico como la vía para lograrlo, respondiendo a los intereses de los donantes, ya que se ha moldeado este concepto para que no intervenga con la expansión del libre comercio.
- El aumento de la participación del sector privado en la cooperación ha generado una privatización de la ayuda a través del aumento de capitales privados, los mismos que son utilizados en causas que más beneficien a las empresas, creando un portafolio de inversiones sociales.
- El uso de la RSC busca obtener beneficios, como por ejemplo: mayores ingresos, presencia en nuevos mercados o facilidades de inversión, para atraer consumidores a través de la conciencia social, presentando marcas responsables con el ambiente y las personas; lucrando de los desafíos globales.
- Al no existir ninguna medida oficial para flujos privados, las empresas publican en sus reportes la información que más les beneficia, en el caso de Unilever, la empresa utiliza sus propios indicadores financieros para presentar los datos anuales y solo presenta un panorama general mas no

especifica cuáles son los resultados a partir del USLP, a pesar de ser su principal iniciativa durante ya 8 años y la de mayor impacto.

- A través de la promoción del USLP como parte de la estrategia de *Brand Aid*, Unilever no solo publicita sus productos y marcas sino sus alianzas con Unicef, WTO, WWF, PNUD, etc., organismos de gran relevancia internacional, generando una imagen de confianza y legitimidad en los consumidores lo cual influye en su comportamiento de consumo pues la preocupación ambiental y social se ha implementado en los planes empresariales como parte del fenómeno de consciencia social que se ha extendido a partir del año 2000, mas no por una preocupación real por cambiar las prácticas empresariales sino, como un mecanismo de aumento de ventas ya que las personas se preocupan por cómo son elaborados los productos que consumen.
- Utilizando las causas sociales a través de la implementación de la RSC, como herramienta para el crecimiento económico, se utiliza al libre comercio como la solución a los problemas que este mismo ha causado como la degradación ambiental y la marginación de comunidades.

## VIII. Recomendaciones

- Se recomienda impulsar la regulación de la participación privada en la cooperación internacional ya que al no existir documentos vinculantes, se pueden presentar vacíos legales en las intervenciones en comunidades donde las empresas realizan sus operaciones, lo cual puede resultar contraproducente para la aplicación de programas para el cuidado ambiental, la equidad de género o salubridad o reclamos por parte de las comunidades hacia los mismos.
- Se recomienda a los países en desarrollo y de economías emergentes, fortalecer sus relaciones de trabajo con organismos de cooperación ya presentes en el territorio como parte de la regulación a programas de RSC y la publicación de los flujos privados recibidos anualmente.
- A pesar de existir medidas oficiales para la AOD y de manera informal los flujos privados por parte de la OCDE, se recomienda implementar una medida oficial para éstos ya que al encontrarse en continuo crecimiento, se debe llevar un reporte oficial del cual se pueda obtener información y estadísticas confiables, complementando iniciativas ya existentes como el Pacto Global.
- Para el caso específico de Unilever, se recomienda analizar el Plan de Vida Sostenible desde la aplicación del método completo del marco lógico por su orientación por objetivos para entender de mejor manera su construcción, objetivos, beneficiarios, que desafíos desea enfrentar y si estos son realmente viables.

- Por otra parte, además de los cambios realizados al USLP ya explicados previamente en el capítulo dos, se recomienda el estudio de caso a partir de 2018 especialmente en el objetivo de abastecimiento responsable en el cual Unilever ya ha declarado que varias de las materias primas incluidas en el plan, perderán su status de prioritarias por lo cual se podría estudiar las causas que esto tendría en la consecución de su objetivo ambiental y las consecuencias en las comunidades en las cuales Unilever realiza sus operaciones, especialmente para los pequeños agricultores.
- En el caso de los actores externos que mantienen alianzas con Unilever, se recomienda realizar informes detallados de su participación en los diferentes proyectos, montos de financiamiento y demás recursos utilizados con el fin de tener mayor información disponible que permita contrastar con los datos oficiales presentados por Unilever.
- Dentro de las teorías que pueden utilizarse para el análisis de este caso y en general para los programas de RSC, es la Teoría del Don desde la perspectiva de Marcel Mauss y analizar los elementos de don, contra don, el principio de reciprocidad y la existencia o no de un don venenoso hacia los beneficiarios de la ayuda.
- Por otra parte, los discursos ambientalistas de las grandes potencias y las corporaciones, pueden analizarse desde la perspectiva de la ecología política y las relaciones de poder que éstos esconden, además de la visión de desarrollo que estos manejan y cuál es la que realmente se encuentra detrás de los discurso; por ejemplo el asistencialismo o el desarrollismo.

## LISTA DE REFERENCIAS

### Libros físicos

Gudynas E. (2003). *Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible*. 18-87. Uruguay:

Centro Latino Americano de Ecología Social.

Latouche S. (2004). *Survivre au développement: de la décolonisation de l'imaginaire*

*économique à la construction d'une société alternative*. 51-68. France: Librairie

Arthème Fayard.

### Libros electrónicos

Adefolake, O. (2012). *Corporate social responsibility of multinational corporations in*

*development countries. Perspectives on Anti-Corruption*. Retrieved from:

<https://bit.ly/2Qf2Owp>

Anderson S., & Cavanagh, J., (2000). *Top 200. The rise of corporate global power*. Retrieved

from: <https://corpwatch.org/article/top-200-rise-corporate-global-power>

Boni, A., Calabuig, C., Cuesta, I., de los Llanos, M., Lozano, J., Monzó, J.M. & Torres, A.,

(2010). *La Cooperación Internacional para el Desarrollo*. Recuperado de:

<http://www.upv.es/upl/U0566378.pdf>

CCE (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las*

*empresas*. Recuperado de: <https://bit.ly/2lgKfrd>

Donaldson, T. (1989). Moral Minimums for Multinationals. En T. Donaldson (autor). *The*

*Ethics of International Business* (pp. 163 – 182). Oxford University Press.

Esteva, G. (2010). Development. En W. Sachs (editor), *The Development Dictionary* (pp. 1 –

23). Londres.

Gronemeyer, M. (2010). Helping. En W. Sachs (editor), *The Development Dictionary* (pp. 55

– 73). Londres.

Richey, L. A., & Ponte, S. (2011). *Brand aid: shopping well to save the world*. Retrieved from: <https://bit.ly/2FrV8BC>

Shiva, V. (1988). *Staying alive. Women, Ecology and Survival in India*. Retrieved from: <https://bit.ly/2Ef6yqY>

Svampa, M., & Viale, E. (2014). *Maldesarrollo*. Recuperado de: <https://bit.ly/2zHEtVA>

Tortosa, J. M., (2011). *Maldesarrollo y mal vivir. Pobreza y violencia a escala mundial*. Recuperado de: <https://bit.ly/2E2RqMq>

### **Periódicos en línea**

Davies, H., (2009). *A new take on giving*. Retrieved from: <https://bit.ly/2AQzRPS>

El Comercio (2017). ¿Por qué el CEO de Unilever es el líder más ecoamigable?. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/que-ceo-unilever-lider-mas-ecoamigable-noticia-1971231>

Europa Press (2012). Unilever reparte más de 82.000 comidas al año a través del Programa Mundial de Alimentos. *Europa press*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-unilever-reparte-mas-82000-comidas-ano-traves-programa-mundial-alimentos-20121205181653.html>

Europa Press (2015). Unilever ayuda a 800.000 agricultores y logra que el 55% de materias primas agrícolas procedan de fuentes sostenibles. *Europa press*. Recuperado de: <https://bit.ly/2OP8wiY>

Expreso.ec (2013). Nestlé y Unilever reciben reconocimientos por tener producción más limpia. *Expreso.ec*. Recuperado de: [https://www.expreso.ec/economia/nestle-y-unilever-reciben-reconocimientos-por-FDgr\\_4087932](https://www.expreso.ec/economia/nestle-y-unilever-reciben-reconocimientos-por-FDgr_4087932)

Gelles, D., (2015). Unilever finds that shrinking its footprint is a giant task. *The New York Times*. Retrieved from: [https://www.nytimes.com/2015/11/22/business/unilever-finds-that-shrinking-its-footprint-is-a-giant-task.html?\\_r=1](https://www.nytimes.com/2015/11/22/business/unilever-finds-that-shrinking-its-footprint-is-a-giant-task.html?_r=1)

Laurent, L. (2007). From P&G To Nestle CEO In 2 years?. *Forbes*. Retrieved from:

<https://bit.ly/2KRHMxF>

Siegel, R., (2018). Unilever's plan to combat the 'dark side' of social media advertising. *The*

*Washington Post*. Retrieved from: <https://wapo.st/2DIN2mA>

Vorley B., (2016, August 31). Big brands like Unilever aren't the answer to helping Africa's

farmers. *The Guardian*. Retrieved from: <https://bit.ly/2cDandg>

### **Publicaciones de difusión**

Unilever (s.f. a). *Making Purpose Pay*. Retrieved from:

[https://www.unilever.com/Images/making-purpose-pay-inspiring-sustainable-living\\_tcm244-506468\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/making-purpose-pay-inspiring-sustainable-living_tcm244-506468_en.pdf)

Unilever (s.f. b). *Unilever con la agricultura sostenible*. Recuperado de:

<http://encontro.agrobiotechinnovacion.es/wp-content/uploads/2015/12/Agricultura-sostenible-Unilever.pdf>

Unilever (s.f. c). *Unilever's Five Levers for Change*. Retrieved from:

[https://www.unilever.com/Images/slp\\_5-levers-for-change\\_tcm244-414399\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/slp_5-levers-for-change_tcm244-414399_en.pdf)

Unilever (s.f. d). *Unilever Sustainable Living Plan: 3 Year Summary of Progress*. Retrieved

from: [https://www.unilever.com/Images/uslp-targets---3-year-progress\\_tcm244-523202\\_1\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/uslp-targets---3-year-progress_tcm244-523202_1_en.pdf)

Unilever (2008). *El arte de alimentarte. Alianza: Unilever – PMA*. Retrieved from:

<https://docplayer.es/14282263-Alianza-unilever-programa-mundial-de-alimentos-pma.html>

Unilever (2010). *Unilever Sustainable Living Plan. Small Actions. Big Difference*. Retrieved

from: [https://www.unilever.com/Images/unilever-sustainable-living-plan\\_tcm244-409855\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-sustainable-living-plan_tcm244-409855_en.pdf)

Unilever (2011). *Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2011*. Retrieved from:

[https://www.unilever.com/Images/uslp-unilever\\_sustainable\\_living\\_plan\\_progress\\_report\\_2011\\_tcm244-409863\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/uslp-unilever_sustainable_living_plan_progress_report_2011_tcm244-409863_en.pdf)

Unilever (2012). *Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2012*. Retrieved from:

[https://www.unilever.com/Images/uslp-progress-report-2012-fi\\_tcm244-409862\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/uslp-progress-report-2012-fi_tcm244-409862_en.pdf)

Unilever (2013). *Unilever Sustainable Living Plan 2013. Making progress, driving change*.

Retrieved from: [https://www.unilever.com/Images/slp\\_unilever-sustainable-living-plan-2013\\_tcm244-409814\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/slp_unilever-sustainable-living-plan-2013_tcm244-409814_en.pdf)

Unilever (2014a). *Unilever Sustainable Living Plan. Scaling for impact, summary of progress*

2014. Retrieved from: [https://www.unilever.com/Images/uslp-unilever-sustainable-living-plan-scaling-for-impact-summary-of-progress-2014\\_tcm244-481642\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/uslp-unilever-sustainable-living-plan-scaling-for-impact-summary-of-progress-2014_tcm244-481642_en.pdf)

Unilever (2015). *Unilever Sustainable Living Plan. Mobilising Collective Action. Summary of*

*progress 2015*. Retrieved from: [https://www.unilever.com/Images/uslp-mobilising-collective-action-summary-of-progress-2015\\_tcm244-424809\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/uslp-mobilising-collective-action-summary-of-progress-2015_tcm244-424809_en.pdf)

Unilever (2016a). *Unilever Sustainable Living Plan. Summary of progress 2016*. Retrieved

from: [https://www.unilever.com/Images/uslp-summary-of-progress-2016\\_tcm244-525708\\_1\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/uslp-summary-of-progress-2016_tcm244-525708_1_en.pdf)

Unilever (2017a). *Plan de Vida Sustentable Unilever a 7 años*. Recuperado de:

<https://multipress.com.mx/wp-content/uploads/2018/05/Resumen-Plan-de-Vida-Sustentable-Unilever-2017.pdf>

Unilever (2017b). *Unilever Annual Report and Accounts 2017*. Retrieved from:

[https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2017\\_tcm244-516456\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2017_tcm244-516456_en.pdf)

Unilever (2017c). *Unilever Sustainable Living Plan: Progress in 2017*. Retrieved from:

[https://www.unilever.com/Images/unilever-sustainable-living-plan-2017\\_tcm244-521742\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-sustainable-living-plan-2017_tcm244-521742_en.pdf)

Naciones Unidas (1970). *Resoluciones Aprobadas sobre la base de los informes de la segunda comisión*. Recuperado de: [https://undocs.org/es/A/RES/2626\(XXV\)](https://undocs.org/es/A/RES/2626(XXV))

Naciones Unidas (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015*. Recuperado de: <https://undocs.org/es/A/69/L.85>

### **Revistas y Journals**

Alexeeva O., (2007). New philanthropy, a micro-world of busy youngsters, *Alliance*. Volume 12(1), 29 – 32.

Bishop M., (2007). Philanthrocapitalism: myth or reality?, *Alliance*. Volume 12(1), 52 – 54.

Del Prado J., (1998). La división Norte-Sur en las Relaciones Internacionales. *Agenda Internacional*. Volume 5 (11), 23 – 34.

Guzzini S., (2013). Branding Order. *International Political Sociology*. Volume 7(1), 111 – 113.

Klooster D., (2013). Brand Aid: Better than Nothing, Far from Enough. *International Political Sociology*. Volume 7(1), 105 – 107.

Milner A., (2007). Donors go to Ghana, *Alliance*. Volume 12(1), 34 – 36.

Morgan Y., (2007). A way to go. *Alliance*. Volume 12(1), 43.

Potanin V., (2007). Interview, *Alliance*. Volume 12(1), 39.

Revista Suiza (2017). Business Call to Action: Contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible sin descuidar la rentabilidad de la empresa. *Revista Suiza*, 96, 18 – 19.

Richey L. A., & Ponte S. (2013). Brand: Values, Consumption, and Celebrity Mediation. *International Political Sociology*. Volume 7(1), 107 – 111.

Richey L. A., & Ponte S. (2014). New Actors and Alliances in Development, *Third World Quarterly*, 35(1), 1 – 21.

Tetreault D., (2004). Una taxonomía de modelos de desarrollo sustentable, *Estudios sobre Estado y Sociedad*, 10(29).

Tetreault D., (2008). Escuelas de pensamiento ecológico de las ciencias sociales, *Estudios Sociales*, 16(32).

### Sitios Web

Aceite de palma (s.f.). *GreenPalm: el “no tan sostenible” aceite de palma*. Recuperado de:  
<http://www.aceitedepalma.org/greenpalm>

Aceite de palma (s.f.). *¿Qué es la RSPO?* Recuperado de: <http://www.aceitedepalma.org/rspo>

Acosta, C., (2017). *Caso de éxito de marcas con propósito: Unilever*. Recuperado de:  
<https://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-marcas-con-proposito-unilever/>

Agencia Europea de Medio Ambiente (2014). *De la producción a los residuos: el sistema alimentario*. Recuperado de: <https://www.eea.europa.eu/es/senales/senales-2014/articulos/de-la-produccion-a-los>

América Retail (2015). *Lipton apuesta al desarrollo sustentable*. Recuperado de:  
<https://www.america-retail.com/tendencias-e-innovacion/lipton-apuesta-al-desarrollo-sustentable/>

Arcaccontinental (2014). Informe de responsabilidad social y sustentabilidad 2014.  
Recuperado de: <https://bit.ly/2PkyevI>

Banco Mundial (2018). *Ayuda Oficial al Desarrollo (ODA) neta recibida (% del INB)*.  
Recuperado de: <https://bit.ly/2rlWYtT>

Bishop M., (2007). *What is philanthrocapitalism?* Retrieved from:  
<http://www.alliancemagazine.org/feature/what-is-philanthrocapitalism/>

BSDC (s.f. a). *About*. Retrieved from: <http://businesscommission.org/about>

BSDC (s.f. b). *Better Business, Better World*. Retrieved from:

<http://report.businesscommission.org/>

Chakravorti, B., (2017). *Why SDG17 is an essential sustainable development goal*. Retrieved

from: <https://www.businesscalltoaction.org/news/why-sdg17-essential-sustainable-development-goal>

CECODES (2015). *Unilever: Plan de Vida Sostenible, una apuesta al progreso*. Recuperado

de: <https://www.cecodes.org.co/site/unilever-plan-vida-sostenible/>

CECODES (2016). *Unilever busca promover los ODS en Sudáfrica*. Recuperado de:

<http://www.cecodes.org.co/site/unilever-busca-promover-los-ods-en-sudafrica/>

CECODES (2016). *Unilever lidera ranking de sustentabilidad de Oxfam*. Recuperado de:

<https://www.cecodes.org.co/site/unilever-lidera-ranking-de-sustentabilidad-de-oxfam/>

Cairns, A., (2017). *It is time to fix our broken food systems*. Retrieved from:

<https://www.wbcsd.org/Programs/Food-Land-Water/Food-Land-Use/FReSH/News/It-is-time-to-fix-our-broken-food-systems>

Clinton Foundation (2016). *Girls, Women & the Global Goals: Empowering Women in*

*Conflict Areas*. Retrieved from: <https://bit.ly/2PV9lVb>

Comisión Europea (2014). *Cooperación internacional y desarrollo*. Recuperado de:

[https://europa.eu/european-union/file/1150/download\\_es?token=i8H81Njg](https://europa.eu/european-union/file/1150/download_es?token=i8H81Njg)

Compromiso RSE (2013). *Unilever gana el primer premio 'Construyendo empresas*

*saludables'*. Recuperado de: <https://bit.ly/2zd4sUC>

Comunica RSE (2016). *Unilever y la ONU presentan Comisión para promover el desarrollo*

*sustentable en los negocios*. Recuperado de:

<http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/unilever-y-la-onu-presentan-comision-para-promover-el-desarrollo-sustentable-en-los-negocios>

Cooperación Española (s.f.). *Tipologías de Ayuda Oficial al Desarrollo*. Recuperado de:

<http://www.cooperacionespanola.es/es/tipologias-de-ayuda-oficial-al-desarrollo>

Dubois, A., (2000). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo:*

*Cooperación para el desarrollo*. Recuperado de:

<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/44>

E&N (2012). *Unilever reconocida como la empresa #1 en desarrollo de líderes*. Recuperado

de: <https://bit.ly/2Dokkq0>

ECOSOC (2016). *¿Qué es la cooperación para el desarrollo?* Recuperado de:

<http://archive.ipu.org/splz-e/nairobi16/policy-brief-sp.pdf>

Eklöf, G. (2014). *The Future Role of the Private Sector in Development Cooperation: an*

*overview of key policy processes*. Retrieved from: <https://bit.ly/2QdcGqm>

EKOS (2014). *Unilever y Bonella apoyan la gestión del Programa Mundial de Alimentos*.

Recuperado de:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3451>

El Capital Financiero (2012). *Unilever reporta avances en su plan de Vida Sostenible*.

Recuperado de: <https://elcapitalfinanciero.com/unilever-reporta-avances-en-su-plan-de-vida-sostenible/>

Pacto Mundial (1999). *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial*.

Recuperado de: <https://bit.ly/2Ecq33y>

Pacto Mundial (2015). *Los 10 Principios del Pacto Mundial*. Recuperado de:

<https://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>

FAO (2017). *La FAO se alía con Unilever para reducir la pérdida y el desperdicio de*

*alimentos*. Recuperado de: <http://www.fao.org/news/story/es/item/1038570/icode/>

Feloni, R., (2018). *Unilever's CEO says that in 9 years, no investor has asked him the questions he's waiting to hear*. Retrieved from:

<https://www.businessinsider.com/unilever-paul-polman-long-term-sustainability-diversity-2018-3>

Foodretail (2018). *Unilever hace un ejercicio máximo de transparencia*. Recuperado de:

[https://www.foodretail.es/fabricantes/unilver-ingredientes-productos\\_0\\_1194180585.html](https://www.foodretail.es/fabricantes/unilver-ingredientes-productos_0_1194180585.html)

Forbes (2017). *The World's Biggest Public Companies: #103 Unilever*. Retrieved from:

<https://www.forbes.com/companies/unilever/>

France Diplomatie (2016). *Infografía: Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) en cifras*.

Recuperado de: <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/ayuda-al-desarrollo/la-ayuda-oficial-al-desarrollo-de/article/infografia-ayuda-oficial-para-el>

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*.

Retrieved from: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

Global Compact (s.f.). *Who we are*. Retrieved from: <https://bit.ly/1YKGmq3>

Global Goals Week (2018). *Supporting Partners*. Retrieved from:

<https://www.globalgoals.org/partners>

Green Climate Fund (s.f.). *Who we are*. Retrieved from: [https://www.greenclimate.fund/who-](https://www.greenclimate.fund/who-we-are/about-the-fund)

[we-are/about-the-fund](https://www.greenclimate.fund/who-we-are/about-the-fund)

IFC (s.f.). *Trabajamos con el sector privado de los países en desarrollo para ayudar a crear oportunidades para todos*. Recuperado de:

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/home\\_es](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es)

Inglada, J., (2012). *Unleashing the Workforce*. Retrieved from:

<https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/9891-unleashing-the-workforce-liberando-a-la-fuerza-de-trabajo>

Investopedia (2018). *Generally Accepted Accounting Principles – GAAP*. Retrieved from:

<https://www.investopedia.com/terms/g/gaap.asp>

Johnson & Johnson (2015). *People. Places. Practices*. Retrieved from:

<https://www.jnj.com/document?id=00000159-6a1e-dba3-afdb-7aff1b270000>

Lazovska, D., (2018). *La rentabilidad de la sustentabilidad corporative: Caso Unilever*.

Recuperado de: <https://www.expoknews.com/la-rentabilidad-de-la-sustentabilidad-corporativa-caso-unilever/>

Marketing Week (2016). *Unilever launches global crowdsourcing platform to solve sustainability issues*. Retrieved from: <https://bit.ly/2fDW0pL>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (s.f.). *Cooperación al Desarrollo*. Recuperado de:

<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/CooperacionAlDesarrollo/Paginas/Inicio.aspx>

Nestlé Professional (2018). *Responsabilidad social*. Recuperado de:

<https://www.nestleprofessional.es/conocenos/responsabilidad-social.html>

Nieto, L. & Ramiro, P., (s.f.). *Cooperación empresarial*. Recuperado de:

<http://omal.info/spip.php?article4812>

Observatorio de RSC (s.f.). *Qué es la RSC*. Recuperado de: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

OCDE (2011). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPAÑOL.pdf>

- OECD (2016a). *Private flows (indicator)*. Retrieved from: <https://data.oecd.org/drf/private-flows.htm#indicator-chart>
- OECD (2016b). *Private Foundations' Giving for Development in 2013-2015*. Retrieved from: <http://www.oecd.org/dac/stats/beyond-oda-foundations.htm>
- OECD (2017). *Development Co-operation Report 2017*. Retrieved from: <https://bit.ly/2PhvaR9>
- OIT (2010). *Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Guía para empresas*. Primera Edición. Recuperado de: <https://bit.ly/2HnhuQB>
- OIT (2017). *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_124924.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf)
- ONU (s.f.). *Desarrollo sostenible*. Recuperado de: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- ONU (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperada de: [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)
- ONU (2000). *La ONU y las empresas*. Recuperado de: <http://www.cinu.mx/informacion-para/empresas/press/>
- ONU (2015). *Los países alcanzan acuerdo histórico para financiar la nueva agenda de desarrollo*. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2015/07/1334931>
- ONU (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015*. Recuperado de: [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015\\_spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf)
- Oxfam (s.f.a). *Behind the Brands: Knorr*. Retrieved from: <https://www.behindthebrands.org/brands/unilever/knorr/>
- Oxfam (s.f.b). *Company Scorecard*. Retrieved from: <https://www.behindthebrands.org/company-scorecard/>

- Oxfam (2015). *Walking the Talk*. Retrieved from: [https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file\\_attachments/mb-walking-the-talk-behind-the-brands-310315-en\\_2.pdf](https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file_attachments/mb-walking-the-talk-behind-the-brands-310315-en_2.pdf)
- Oxfam (2016). *The Journey to sustainable food*. Retrieved from: <https://www.oxfam.org/en/research/journey-sustainable-food>
- Pepsico (2015). *Performance with purpose. 2025 Agenda*. Retrieved from: [https://pepsico.es/pdf/PepsiCo\\_Sustainability\\_2015.pdf](https://pepsico.es/pdf/PepsiCo_Sustainability_2015.pdf)
- P&M (2018). *Unilever presenta los resultados de sus marcas con propósito*. Recuperado de: <https://www.revistapym.com.co/comunicacion/marcas-con-proposito>
- Plastics Today (2017). *Unilever to turn plastic sachets from wasted to recycled*. Retrieved from: <https://www.plasticstoday.com/packaging/unilever-turn-plastic-sachets-wasted-recycled/118385458056797>
- PMA (2018). *Nuestro Trabajo*. Recuperado de: <http://es.wfp.org/nuestro-trabajo/qu%C3%A9-hacemos>
- PNUD (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- PNUD (2018a). *Fuentes de financiación del PNUD*. Recuperado de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/funding/funding-channels.html>
- PNUD (2018b). *El PNUD y el sector privado*. Recuperado de: [http://www.undp.org/content/undp/es/home/partners/private\\_sector.html](http://www.undp.org/content/undp/es/home/partners/private_sector.html)
- PNUD (2018c). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de: [http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg\\_goals.html](http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals.html)
- PSI (s.f.). *Unilever*. Retrieved from: <https://www.psi.org/partnership/corporate-partnerships/unilever/>

PSI (2013). *PSI: Posicionados para el mañana. Informe de los avances*. Recuperado de:

<https://www.psi.org/wp-content/uploads/2014/10/PSI-Progress-Report-2013-Spanish.pdf>

Rainforest Alliance (2018). *¿Qué significa ser Rainforest Alliance Certified™?* Recuperado

de: <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es/about/rainforest-alliance-certified-seal>

Revista Summa (2013). *Unilever busca incrementar ventas mientras reduce impacto*

*ambiental*. Recuperado de: <http://revistasumma.com/37739/>

Revista Summa (2014). *El Salvador: 3M anuncia XXI edición de Premios a la salud*

*ocupacional y seguridad ambiental*. Recuperado de: <http://revistasumma.com/50928/>

Revista Zona Libre (2017). *Alianza estratégica entre Unilever y la Escuela de Negocios*

*Humane*. Recuperado de: <http://revistazonalibre.com/columnas/3224-alianza-estrategica-entre-unilever-y-la-escuela-de-negocios-humane>

Save the Children (s.f.). *Unilever Help us support vanilla farming communities in*

*Madagascar*. Retrieved from: <https://www.savethechildren.org.uk/about-us/who-we-work-with/corporate-partners/unilever>

Save the Children (2014). *Every One Campaign*. Retrieved from:

<https://www.savethechildren.net/what-we-do/every-one-campaign>

Save the Children (2018). *Unilever*. Retrieved from:

<https://www.savethechildren.org/us/about-us/become-a-partner/corporations/unilever>

SCDigest (2012). *Supply Chain News: Unilever Says Its Supplier Partnership Program is*

*Paying Big Dividends*. Retrieved from: <http://www.scdigest.com/ONTARGET/12-07-24-1.php?cid=6036>

SGS (2018). *Certificación Bonsucro*. Recuperado de: [https://www.sgs-latam.com/es-](https://www.sgs-latam.com/es-es/sustainability/environment/energy-services/alternative-fuels/bonsucro-certification)

[es/sustainability/environment/energy-services/alternative-fuels/bonsucro-certification](https://www.sgs-latam.com/es-es/sustainability/environment/energy-services/alternative-fuels/bonsucro-certification)

Sostenible. (s.f.). En *Definición de*. Recuperado de: <https://definicion.de/sostenible/>

- Tecnología del Plástico (2016). *Unilever logra eliminar desperdicio hacia rellenos sanitarios*. Recuperado de: <http://www.plastico.com/temas/Unilever-logra-eliminar-desperdicio-hacia-rellenos-sanitarios+111285>
- Tempesta, G., (s.f.). *La Cooperación Comercial, Económica y Política entre la Comunidad Económica Europea y América Latina - Con especial referencia al MERCOSUR*.  
Recuperado de: <https://bit.ly/2QOvMiJ>
- Tetreault, D., (2017). *Tres formas de ecología política*. Recuperado de: <https://bit.ly/2zFxlca>
- The Evidednce Project (2017). *Ozfam 's "Behind the Brands" Campaign*. Retrieved from: <https://bit.ly/2zIvtiQ>
- The Urgent Run (2017). *About The Urgent Run*. Retrieved from: <http://urgentrunc.com/>
- Trigo, A., (2018). *El marketing de activismo*. Recuperado de: <http://www.tilomotion.com/blog/brand-activism-el-marketing-de-activismo-2/>
- UNDP (2017). *UNDP and Unilever Partner to Promote Public Private Partnerships*.  
Retrieved from: <http://www.lk.undp.org/content/srilanka/en/home/presscenter/speeches/2017/12/07/undp-and-unilever-partner-to-promote-public-private-partnerships0.html>
- Unicef (s.f.). *La labor de UNICEF*. Recuperado de: <https://www.unicef.org/es/que-hacemos>
- Unicef (2008). *Water, Sanitation and Hygiene*. Retrieved from: [https://www.unicef.org/wash/index\\_43109.html](https://www.unicef.org/wash/index_43109.html)
- Unicef (2016). *Unicef Corporate and Philanthropic Partnerships: Unilever*. Retrieved from: [https://www.unicef.org/corporate\\_partners/index\\_82186.html](https://www.unicef.org/corporate_partners/index_82186.html)
- Unilever (2014, June 23). *Save the Children: EVERY ONE Campaign* [Video file]. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=itw97bSdvR0>

Unilever (2014, September 19). *Unilever Foundation Ambassador – visit to World Food Programme in Kenya* [Video file]. Retrieved from:

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=21&v=JxvTC5nrNNY](https://www.youtube.com/watch?time_continue=21&v=JxvTC5nrNNY)

Unilever (2014b). *Unilever El Salvador recibe premio 3M a la Salud Ocupacional y Seguridad Ambiental*. Recuperado de: <https://bit.ly/2PY2yAM>

Unilever (2016b). *Taking action on the Global Goals*. Retrieved from:

<https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2016/How-are-you-taking-action-on-the-Global-Goals.html>

Unilever (2016c). *Unilever China Recognition*. Retrieved from:

<https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2016/Unilever-China-Recognition.html>

Unilever (2016d). *Unilever joins coalition for “Girls, Women and the Global Goals”*.

Retrieved from: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2016/unilever-joins-coalition-for-girls-women-and-the-global-goals.html>

Unilever (2017d). *14 empresas se comprometen voluntariamente en APL Cero Residuos*.

Recuperado de: <https://bit.ly/2TkDd2D>

Unilever (2017e). *Dos importantes galardones por buenas prácticas laborales*. Recuperado

de: <https://www.unilever.com.mx/news/press-releases/2017/Dos-importantes-galardones-practicas-laborales.html>

Unilever (2017f). *Unilever en alianza con WWF, juntos por un mismo objetivo*. Recuperado

de: <https://www.unilever.com.ar/news/comunicados-de-prensa/2017/Unilever-en-alianza-WWF.html>

Unilever (2018a). *Awards & recognition*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/awards-and-recognition/>

Unilever (2018b). *Fundación Unilever*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com.ar/about/unilever-foundation/>

Unilever (2018c). *Incorporación de la sostenibilidad*. Recuperado de: [https://www.unilever-](https://www.unilever-middleamericas.com/sustainable-living/our-strategy/embedding-sustainability/)

[middleamericas.com/sustainable-living/our-strategy/embedding-sustainability/](https://www.unilever-middleamericas.com/sustainable-living/our-strategy/embedding-sustainability/)

Unilever (2018d). *Información sobre nuestra estrategia*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com.ar/sustainable-living/our-strategy/about-our-strategy/>

Unilever (2018e). *Annual Report and Accounts 2017 Highlights*. Retrieved from:

<https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/#unileversustainablelivingplan>

Unilever (2018f). *Archive of Unilever Annual Report and Accounts*. Retrieved from:

<https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/archive-of-unilever-annual-report-and-accounts.html?page=1>

Unilever (2018g). *Enhancing livelihoods through Project Shakti*. Retrieved from:

<https://www.hul.co.in/sustainable-living/case-studies/enhancing-livelihoods-through-project-shakti.html>

Unilever (2018h). *Home-Grown School Meal Programmes*. Retrieved from:

<https://www.unilever.com.ar/about/unilever-foundation/wfp/home-grown-school-meals/>

Unilever (2018i). *Independent assurance*. Retrieved from:

<https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/independent-assurance/>

Unilever (2018j). *Mejora de la salud y del bienestar: Mejora de la alimentación*. Recuperado de: <https://bit.ly/2PXuJ2X>

Unilever (2018k). *Mejora de la salud y del bienestar: Salud e Higiene*. Recuperado de:

<https://www.unilever-middleamericas.com/sustainable-living/the-unilever-sustainable-living-plan/health-and-hygiene/>

Unilever (2018l). *Our brands*. Retrieved from: <https://www.unilever.com/brands/>

Unilever (2018m). *Oxfam: Mejora de la calidad de vida*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com.ar/about/unilever-foundation/oxfam/>

Unilever (2018n). *Paul Polman*. Retrieved from: <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-leadership/paul-polman.html>

Unilever (2018ñ). *Programa Mundial de Alimentos: mejora de la nutrición*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com.ar/about/unilever-foundation/wfp/>

Unilever (2018o). *PSI: lavado de manos y el agua potable*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com.ar/about/unilever-foundation/psi/>

Unilever (2018p). *Save the Children: campaña EVERY ONE*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com.ar/about/unilever-foundation/save-the-children/>

Unilever (2018q). *Sustainable fruit & vegetables*. Retrieved from: <https://bit.ly/2FEBW3w>

Unilever (2018r). *UNICEF: Saneamiento para todos*. Recuperado de:

<https://www.unilever.com.ar/about/unilever-foundation/unicef/>

Unilever (2018s). *Unilever is a proud supporter of the UN's Global Goals*. Retrieved from:

<https://www.unilever-ewa.com/>

Unilever (2018t). *Unilever to pioneer breakthrough food packaging technology together with*

*Ioniqa & Indorama Ventures*. Retrieved from: <https://bit.ly/2PaF87m>

Unilever (2018u). *Vida sostenible*. Recuperado de: <https://www.unilever->

[middleamericas.com/sustainable-living/](https://www.unilever-middleamericas.com/sustainable-living/)

Unilever (2018v). *Who we are*. Retrieved from: <https://www.unilever.com/about/who-we-are/>

United Nations (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Retrieved from: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

United Nations (s.f.). *Grupo de Promotores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/grupo-de-promotores-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

University of Cambridge (2018). *Programme overview*. Retrieved from: <https://www.jbs.cam.ac.uk/entrepreneurship/programmes/accelerate-cambridge/programmes/>

WBCSD (s.f.). *Visión 2050*. Recuperado de: <https://www.cemdes.org/asset/pdf/vision2050.pdf>

WBCSD (2018a). *About us overview*. Recuperado de: <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us>

WBCSD (2018b). *Our members*. Retrieved from: <https://www.wbcsd.org/Overview/Our-members>

WRM (2012). *Unilever se maquilla de verde con la RSPO*. Recuperado de: <https://wrm.org.uy/es/articulos-del-boletin-wrm/seccion1/unilever-se-maquilla-de-verde-con-la-rspo/>

WWF (s.f.). *Partnering with business*. Retrieved from: <https://www.wwf.org.uk/what-we-do/projects/partnering-business>

WWF (2018). *Who we are*. Retrieved from: <https://www.worldwildlife.org/about>

## FIGURAS Y TABLAS

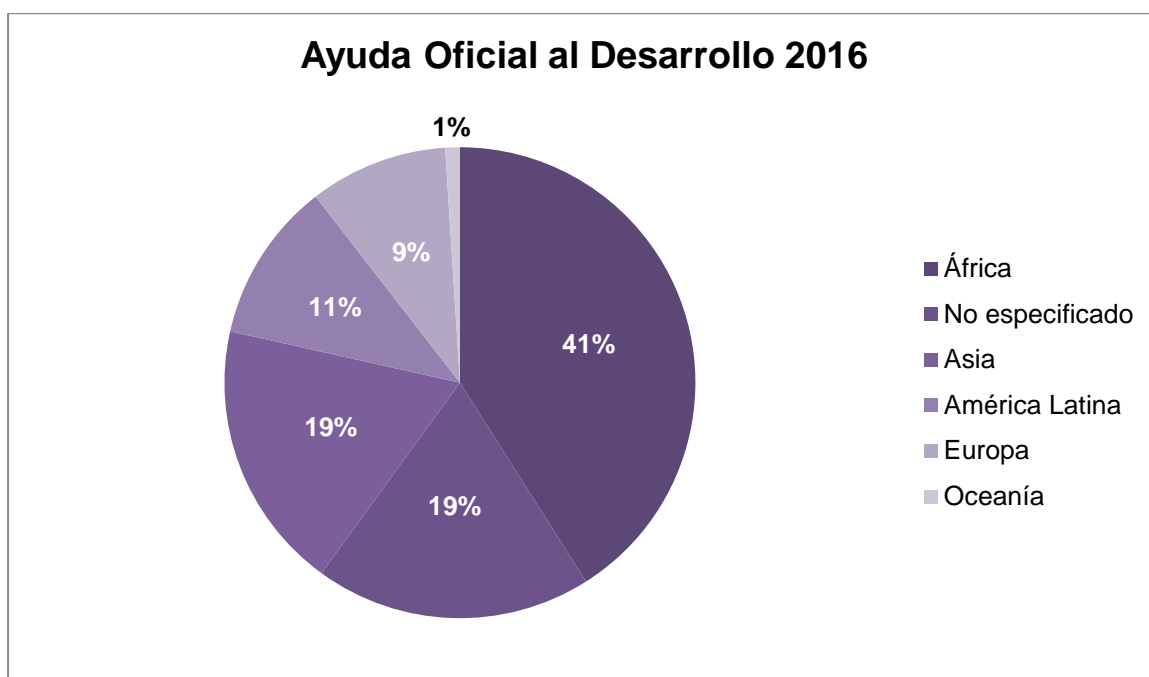


Figura 5. Porcentajes de AOD en 2016 por área geográfica. *France Diplomatie*, 2016.

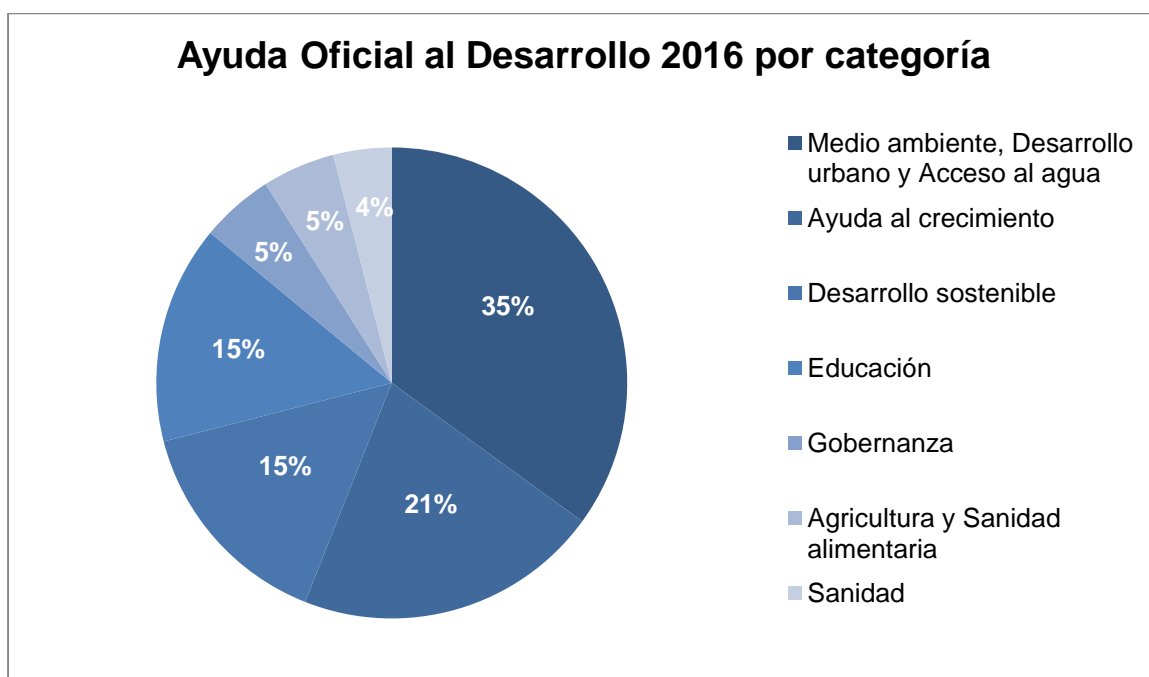


Figura 6. Porcentajes de AOD en 2016 por categoría de ayuda. *France Diplomatie*, 2016.

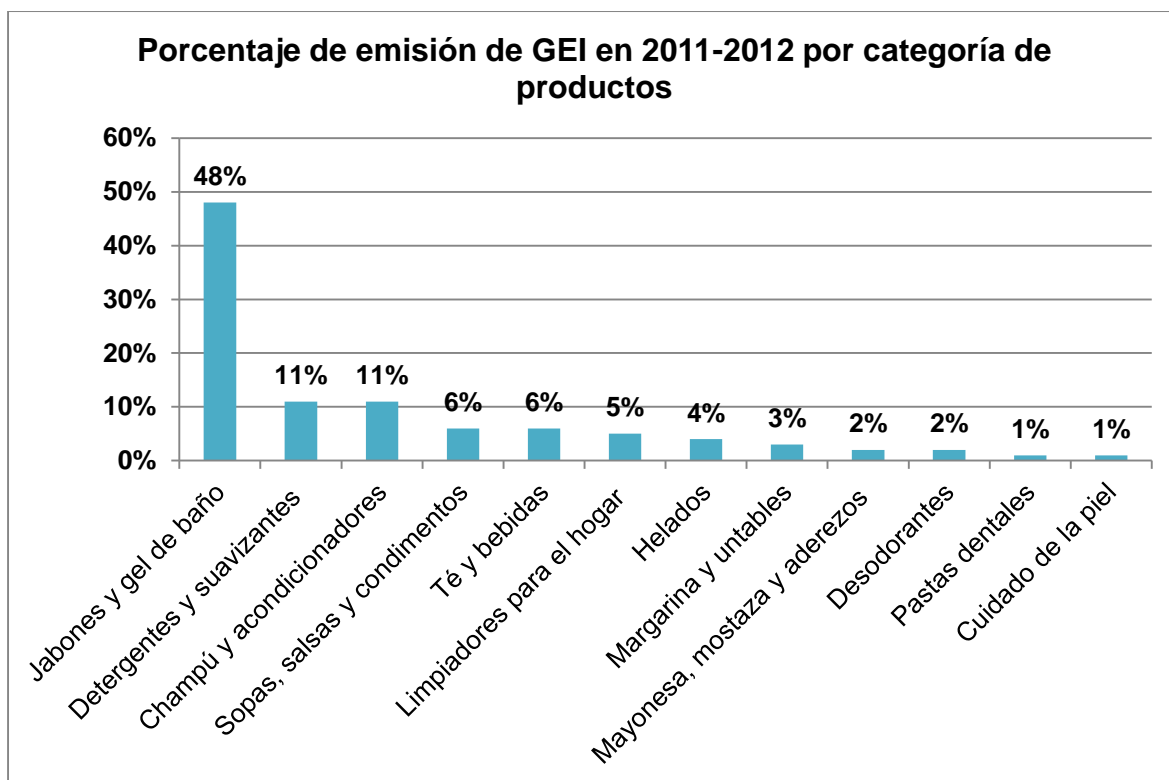


Figura 7. Porcentajes de emisión de GEI por productos. Unilever, 2012.

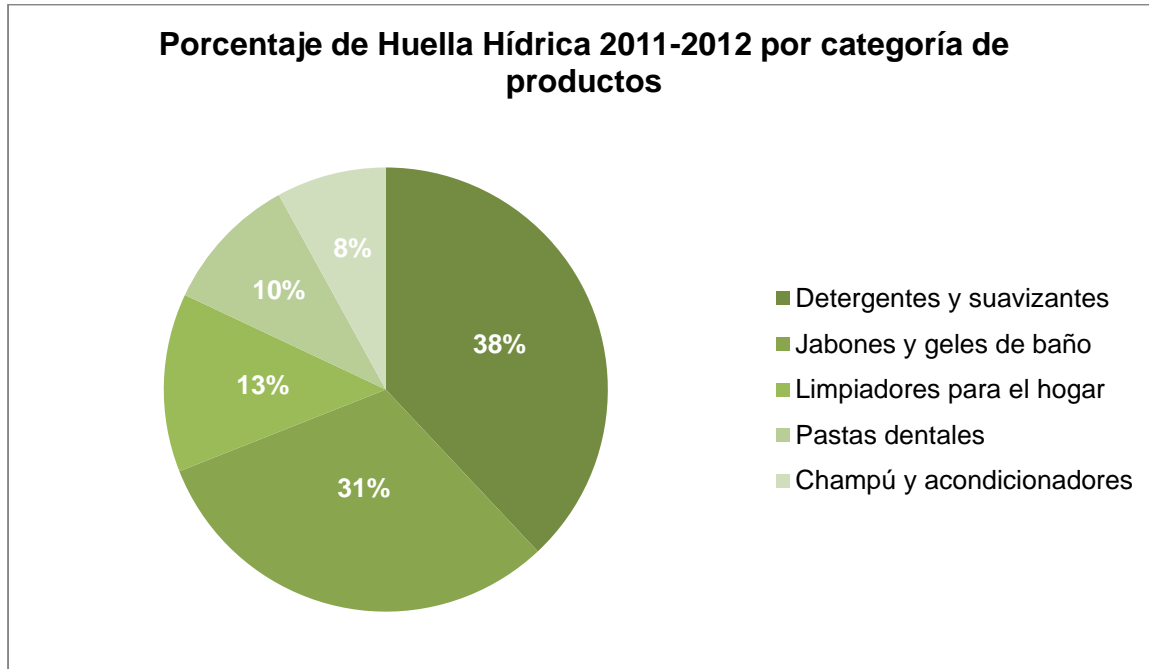


Figura 8. Huella Hídrica por productos. Unilever, 2012.

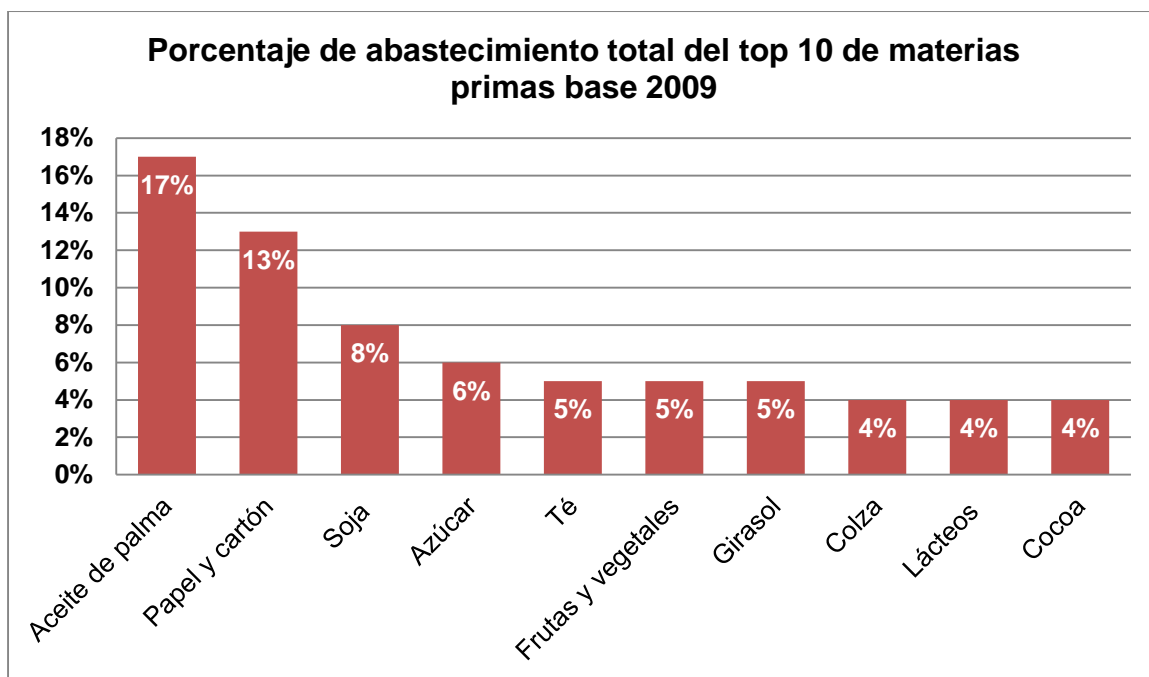


Figura 9. Porcentajes por materias primas. Unilever, 2010.

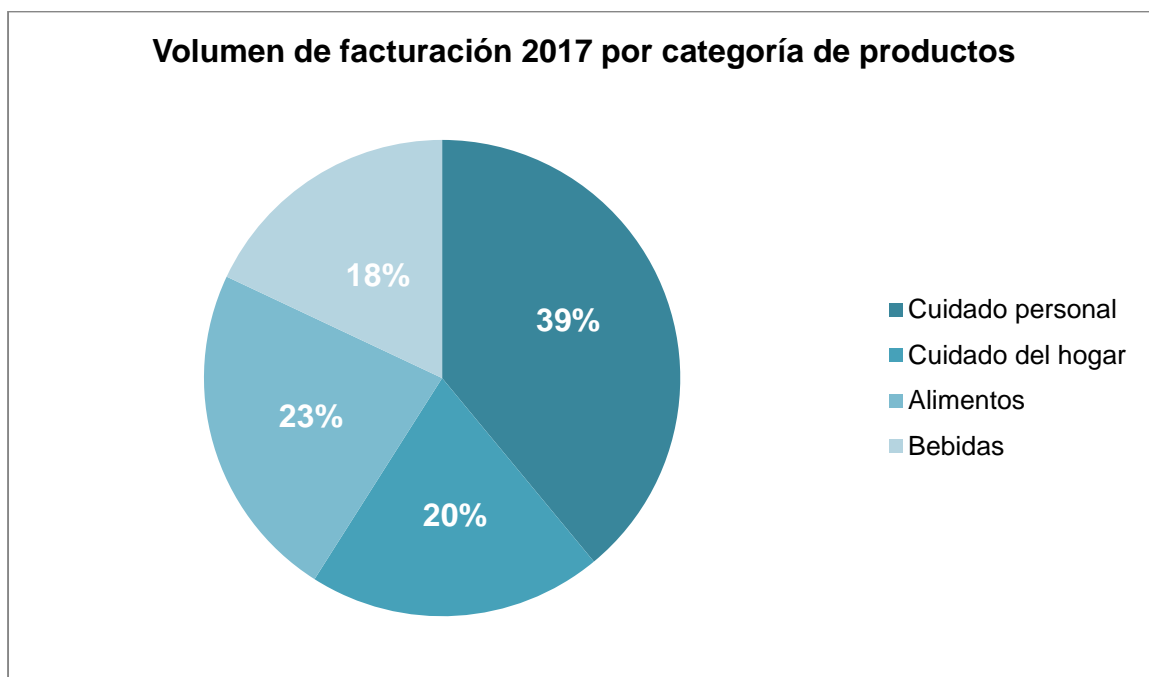


Figura 10. Porcentajes de volumen de facturación 2017 por categoría de productos. Unilever, 2017.

## Tablas

**Tabla 2**

Avances presentados por Unilever entre 2013-2016 en la campaña de *Oxfam: Behind the brands*.

	<b>Feb. 2013</b>	<b>Sept. 2013</b>	<b>Feb. 2014</b>	<b>Oct. 2014</b>	<b>Mar. 2015</b>	<b>Abr. 2016</b>
<b>Tierra</b>	3	3	5	7	7	7
<b>Género</b>	2	4	5	6	5	6
<b>Agricultores</b>	7	7	8	8	8	8
<b>Trabajadores</b>	6	7	7	8	8	8
<b>Clima</b>	5	6	7	7	9	9
<b>Transparencia</b>	5	6	6	7	7	7
<b>Agua</b>	6	6	6	6	6	7
<b>Total puntos</b>	<b>34/70</b>	<b>39/70</b>	<b>44/70</b>	<b>49/70</b>	<b>50/70</b>	<b>52/70</b>
<b>% Avance total</b>	<b>49%</b>	<b>56%</b>	<b>63%</b>	<b>70%</b>	<b>71%</b>	<b>74%</b>

*Fuente.* Oxfam, 2016

**Tabla 3**

Avances objetivos medioambientales presentados por Unilever entre 2011-2017.

<b>Objetivo N°2: Para el año 2030, reducir el impacto ambiental derivado de la fabricación y uso de los productos Unilever a la mitad, al mismo tiempo que crece la empresa.</b>							
<b>Objetivos y metas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Reducir los GEI derivados de los productos Unilever, en todo su ciclo de vida, a la mitad</b>							
Carbono positivos	20%	31.5%	32%	37%	39%	43%	47%
Energía renovable	20%	26.3%	✓	✓	28%	31.6%	33.6%
Electricidad de fuentes renovables	-	-	-	-	45%	63%	65%
Eliminar carbón	-	-	-	-	✓	✓	✓
Energía sobrante para comunidades	-	-	-	-	-	-	-
Nuevas fabricas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Reducir los GEI derivados del lavado de ropa</b>							
Reformulación	8%	14%	COMPLETO				
Hábitos de consumidores Δ	✓	✓	✓	✓	-		
Reducir los GEI derivados del transporte *	8%	15%	✓	✓	22%	27%	31%
Reducir los GEI derivados de la refrigeración	470.000 und.	8000.00 und.	COMPLETO				
Reducir el consumo energía en oficinas*		11%	✓	✓	27%	32%	30% !
Desplazamiento de empleados	COMPLETO						
Reducir los GEI derivados de duchas y lavado de cabello Δ	!	!	!	!	EXPIRADO		
<b>Reducir el uso de agua en el uso de los productos Unilever</b>							
Reducir el uso de agua en la fabricación	17%	25%	29%	32%	37%	37%	39%
Nuevas fábricas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Reducir el uso de agua en el lavado de ropa</b>							
Productos de fácil enjuague Δ	!	✓	✓	✓	COMPLETO		
Detergentes de menor uso de agua	12 500 000 !	28 700 000	✓	✓	✓	✓	✓
Reducir el uso de agua en la agricultura	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reducir el uso de agua en duchas y lavado de cabello Δ	Inicio	!	!	!	EXPIRADO		
<b>Reducir a la mitad los residuos asociados a la eliminación de los productos Unilever</b>							
Reducir residuos de fabricación +	40%	COMPLETO					
Cero residuos no peligrosos	-	53%	✓	COMPLETO			
Nuevas fabricas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Envases de plástico reusables, reciclables o para abono	NUEVO OBJETIVO 2017						
Reducir la cantidad de envases	4%	9.5%	✓	!	17%	15%	13%
Reciclar envases ^							
Tasas de reciclaje ^	3.4%	3.5%	✓	✓	6%	7%	8%

Contenido reciclado	1.700 t.	3.126 t.	✓	✓	4.900 t.	3.830 t.	4.850 t.
Abordar problemas sobre sachets	✓	✓	!	!	EXPIRADO 66%		
Eliminar el PVC de los empaques	95%	99%			EXPIRADO 99%		
Reúso de envases Δ	!	!	!	✓	TERMINADO		
Reducir residuos del material oficina							
Reciclar, Reusar y Reducir	-	88%	✓	✓	COMPLETO		
Disminuir uso de papel	-	24%			COMPLETO		
Eliminar papel de procesos	10%	14%	✓	!	EXPIRADO 73%		
<b>Abastecimiento sustentable</b>							
Aceite de palma *	64%	100%	✓	✓	EXPIRADO		
Papel y cartón	60%	63%	✓	✓	98	99	98
Soja	✓	✓	✓	✓	EXPIRADO		
	8%	10%	✓	✓	43	65	72
Té	Lipton: 57%	Lipton: 75%	✓	✓	COMPLETO		
	28%	39%	✓	✓	66	68	71
Frutas	Inicia en 2012	7%	!	!	EXPIRADO 67%		
Vegetales (13 principales)	25%	59%	✓	✓	EXPIRADO 92%		
Cacao	37%	64%	✓	✓	EXPIRADO 98%		
	21%	43%	✓	✓	60	64	70
Azúcar	1%	8%	✓	✓	60	62	67
Aceite de girasol	Plan piloto!	14%	✓	✓	45	53	45
Aceite de colza	5%	16%	✓	✓	76	80	84
Lácteos	10%	31%	✓	✓	59	70	74
Comercio justo B&J's •	✓	!	77%		EXPIRADO 77%		
Huevos	✓	✓	✓	✓	45	53	61
Materiales de oficina	-	95%			COMPLETO		

Fuente. Unilever, 2017

Nota:

\* Objetivo basado en datos de 2010

Δ Objetivos eliminados del USLP

• Cambio de "todos los ingredientes" a "todos los sabores"

+ 252 fábricas

^ 14 países principales

! Objetivo fuera de cronograma

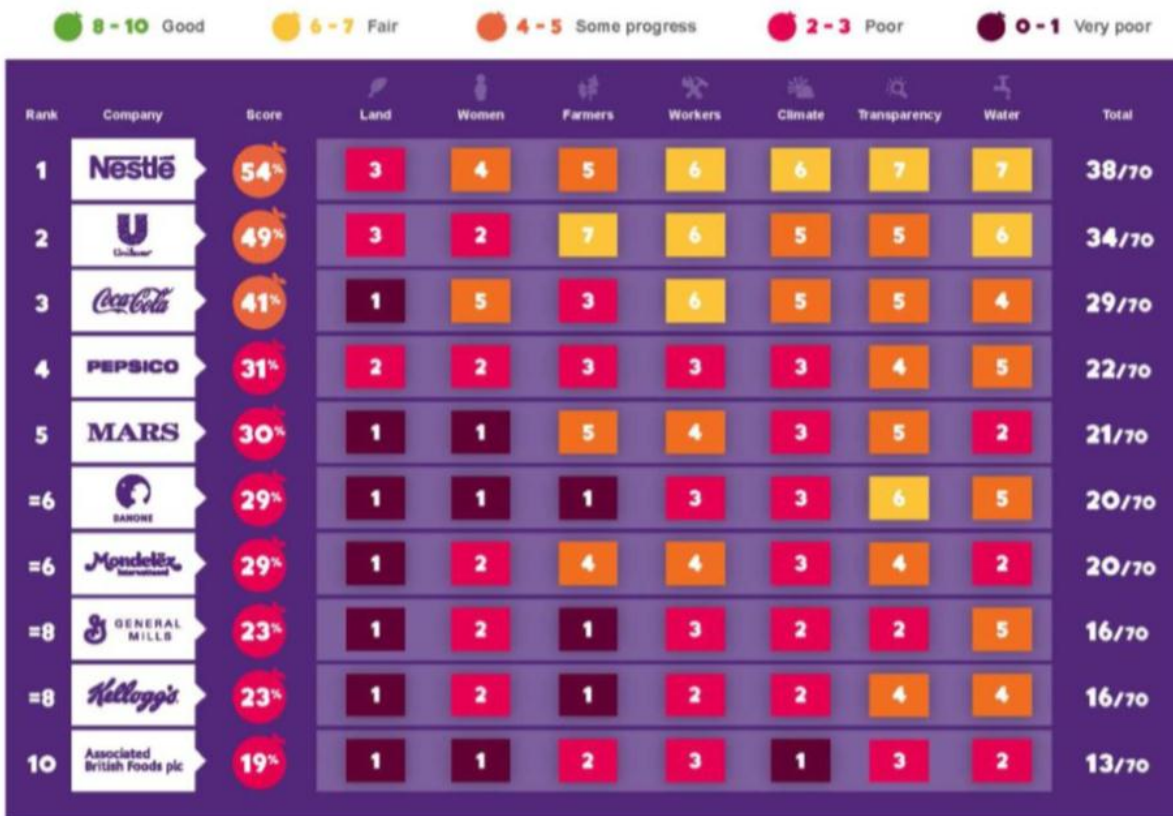
## ANEXOS

### Anexo A. Plan de Vida Sostenible de Unilever

1. Para el año 2020, ayudar a más de mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar.
  - 1.1. Ayudar a más de mil millones de personas a mejorar su salud e higiene para reducir la incidencia de enfermedades.
    - 1.1.1. Reducir la diarrea y las enfermedades respiratorias mediante el lavado de manos
    - 1.1.2. Suministrar agua potable
    - 1.1.3. Mejorar el acceso a la salubridad
    - 1.1.4. Mejorar la higiene bucal
    - 1.1.5. Mejorar la autoestima
    - 1.1.6. Ayuda para la curación dermatológica
  - 1.2. Ayudar a cientos de millones de personas a tener una dieta más saludable duplicando la cartera Unilever que se ajusta a los más altos estándares nutricionales según las directrices alimentarias reconocidas mundialmente.
    - 1.2.1. Reducir los niveles de sal
    - 1.2.2. Grasas saturadas
      - 1.2.2.1. Reducir las grasas saturadas
      - 1.2.2.2. Aumentar los ácidos grasos esenciales
      - 1.2.2.3. Reducir las grasas saturadas en más productos
    - 1.2.3. Eliminar las grasas trans
    - 1.2.4. Reducir el azúcar
    - 1.2.5. Reducir las calorías
      - 1.2.5.1. En los helados para niños
      - 1.2.5.2. En más productos con helado
    - 1.2.6. Proporcionar información sobre alimentación saludable
2. Para el año 2030, reducir a la mitad el impacto ambiental de la fabricación y del uso de los productos Unilever al mismo tiempo que crece la empresa.
  - 2.1. Reducir a la mitad los GEI asociados con el consumo de los productos
    - 2.1.1. Volverse carbono positivos en las operaciones de fabricación
      - 2.1.1.1. Obtener solo energía renovable
      - 2.1.1.2. Obtener electricidad de una red renovable
      - 2.1.1.3. Eliminar el carbón de la combinación de energía
      - 2.1.1.4. Lograr que la energía sobrante esté disponible para las comunidades
      - 2.1.1.5. Nuevas fábricas
    - 2.1.2. Reducir los GEI derivados del lavado de ropa
      - 2.1.2.1. Reformulación de productos
    - 2.1.3. Reducir los GEI derivados del transporte
    - 2.1.4. Reducir los GEI derivados de la refrigeración
    - 2.1.5. Reducir el consumo de energía en sus oficinas
    - 2.1.6. Reducir el desplazamiento de sus empleados
  - 2.2. Reducir a la mitad el uso del agua asociado con el consumo de sus productos
    - 2.2.1. Reducir el consumo de agua en el proceso de fabricación
      - 2.2.1.1. Nuevas fábricas
    - 2.2.2. Reducir el consumo de agua en el proceso de lavado de ropa
      - 2.2.2.1. Productos que requieren menos agua
    - 2.2.3. Reducir el consumo de agua en la agricultura
  - 2.3. Reducir a la mitad los residuos asociados con la eliminación de sus productos
    - 2.3.1. Reducir la cantidad de residuos provenientes de la fabricación

- 2.3.1.1. Cero residuos no peligrosos en vertederos
- 2.3.1.2. Nuevas fábricas
- 2.3.2. Tener envases de plástico reutilizables, reciclables o para abono
- 2.3.3. Reducir la cantidad de envases
- 2.3.4. Reciclar envases
  - 2.3.4.1. Aumentar las tasas de reciclaje y de recuperación
  - 2.3.4.2. Aumentar el contenido reciclado
- 2.3.5. Abordar los problemas relacionados con los envases de sachet
- 2.3.6. Eliminar el policloruro de vinilo (PVC)
- 2.3.7. Reducir los residuos de material de oficina
  - 2.3.7.1. Reciclar, reutilizar y recuperar
  - 2.3.7.2. Reducir el uso del papel
  - 2.3.7.3. Eliminar el papel en los procesos
- 2.4. Obtener el 100 % de sus materias primas agrícolas de manera sustentable
  - 2.4.1. Aceite de palma sustentable
  - 2.4.2. Papel y cartón
  - 2.4.3. Granos y aceite de soja
  - 2.4.4. Té
  - 2.4.5. Frutas
  - 2.4.6. Vegetales
  - 2.4.7. Cacao
  - 2.4.8. Azúcar
  - 2.4.9. Aceite de girasol
  - 2.4.10. Aceite de colza
  - 2.4.11. Lácteos
  - 2.4.12. Comercio justo de Ben & Jerry's
  - 2.4.13. Huevos de gallinas no enjauladas
  - 2.4.14. Aumentar el abastecimiento sustentable de materiales de oficina
- 3. Mejorar la calidad de vida de millones de personas para el año 2020, a medida que crece Unilever.
  - 3.1. Fomentar los derechos humanos en las operaciones de Unilever y su cadena de suministro extendida para el año 2020
    - 3.1.1. Implementar los principios rectores de la ONU sobre empresas y DD.HH
    - 3.1.2. El 100% del gasto de adquisición cumplirá con la política interna de abastecimiento responsable
    - 3.1.3. Crear un marco para la compensación justa
    - 3.1.4. Mejorar la salud, la alimentación y el bienestar de los empleados
    - 3.1.5. Reducir las lesiones y los accidentes en el lugar de trabajo
  - 3.2. Empoderar a cinco millones de mujeres para el año 2020
    - 3.2.1. Desarrollar una organización equilibrada en cuando al género
    - 3.2.2. Promover la seguridad de las mujeres en las comunidades donde trabaja Unilever
    - 3.2.3. Mejorar el acceso a capacitaciones y habilidades
    - 3.2.4. Aumentar las oportunidades en la cadena de valor minorista
  - 3.3. Impactar positivamente la vida de 5.5 millones de personas para el año 2020
    - 3.3.1. Mejorar la calidad de vida de los pequeños agricultores
    - 3.3.2. Mejorar los ingresos de los distribuidores a pequeña escala
    - 3.3.3. Aumentar la participación de jóvenes empresarios en la cadena de valor

Anexo B. Scorecard Big 10, Febrero 2013



## Anexo C. Scorecard Big 10, Abril 2016

0-1 Very poor    2-3 Poor    4-5 Some progress    6-7 Fair    8-10 Good

Rank	Company	Score	Land	Women	Farmers	Workers	Climate	Transparency	Water	Total
1		74%	7	6	8	8	9	7	7	52/70
2		69%	8	5	7	6	8	7	7	48/70
3		57%	8	6	3	6	6	5	6	40/70
4		53%	5	6	5	3	8	5	5	37/70
=5		49%	4	5	5	4	6	6	4	34/70
=5		49%	7	4	3	3	7	5	5	34/70
7		41%	4	6	4	4	5	4	2	29/70
8		40%	2	3	3	3	6	5	6	28/70
=9		36%	5	3	3	4	4	3	3	25/70
=9		36%	2	2	3	3	6	5	4	25/70

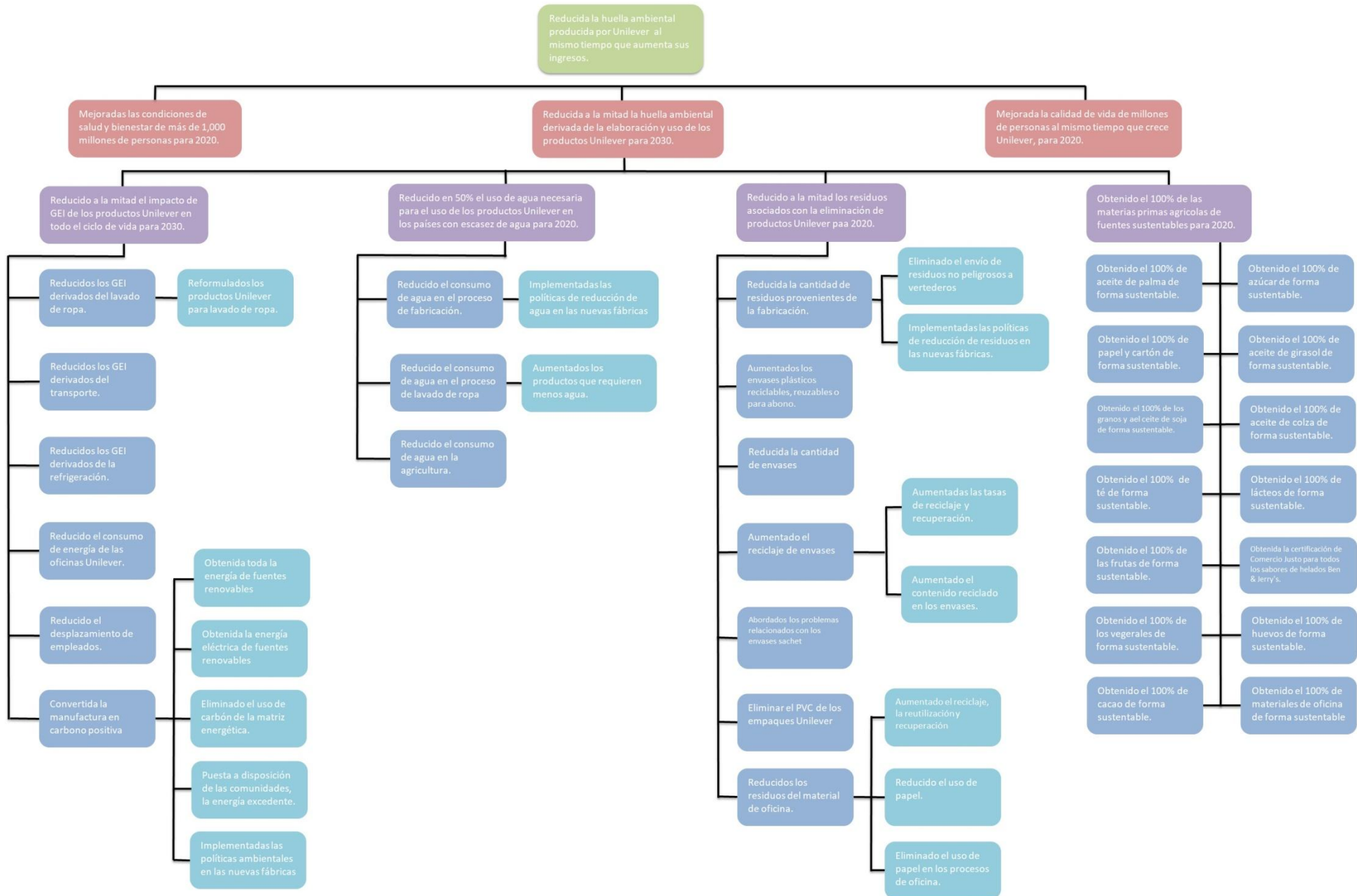
**Anexo D. Objetivos de Desarrollo del Milenio**

**Anexo E. Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

## Anexo F. Unilever: Marcas con propósito 2017.

**Anexo G. Árbol de objetivos, pilar de medioambiente.**



Anexo H. Objetivos de Desarrollo Sostenible – Socios oficiales

LEAD PARTNERS



PARTNERS



SUPPORTERS

