

TOMS - ONE FOR ONE

Ana Lanero Carrizo
César Sahelices Pinto
Universidad de León (España)

Nerea Fernández García
Mara Guillán López

Resumen:

En 2006 surgió la compañía TOMS como consecuencia de los viajes que realizaba Blake Mycoskie por Argentina y principalmente por la amistad que entabló con unos niños de una aldea del país. Blake, con un espíritu emprendedor y altruista, al darse cuenta de que estos niños no tenían si quiera zapatos para proteger sus pies, creó TOMS Shoes, una empresa dedicada a promover la idea de “One for one”, combinando el consumismo del primer mundo con la necesidad del tercer mundo. Así pues, cada par de zapatos TOMS comprado se combinarían con un nuevo par de los mismos zapatos para un niño necesitado. Lo que comenzó como una simple idea se ha convertido en un modelo de negocio a seguir. Su gran éxito no solo facilitó la expansión de la empresa a nivel internacional, sino en otros ámbitos (TOMS Eyewear) que trataremos más adelante en detalle.

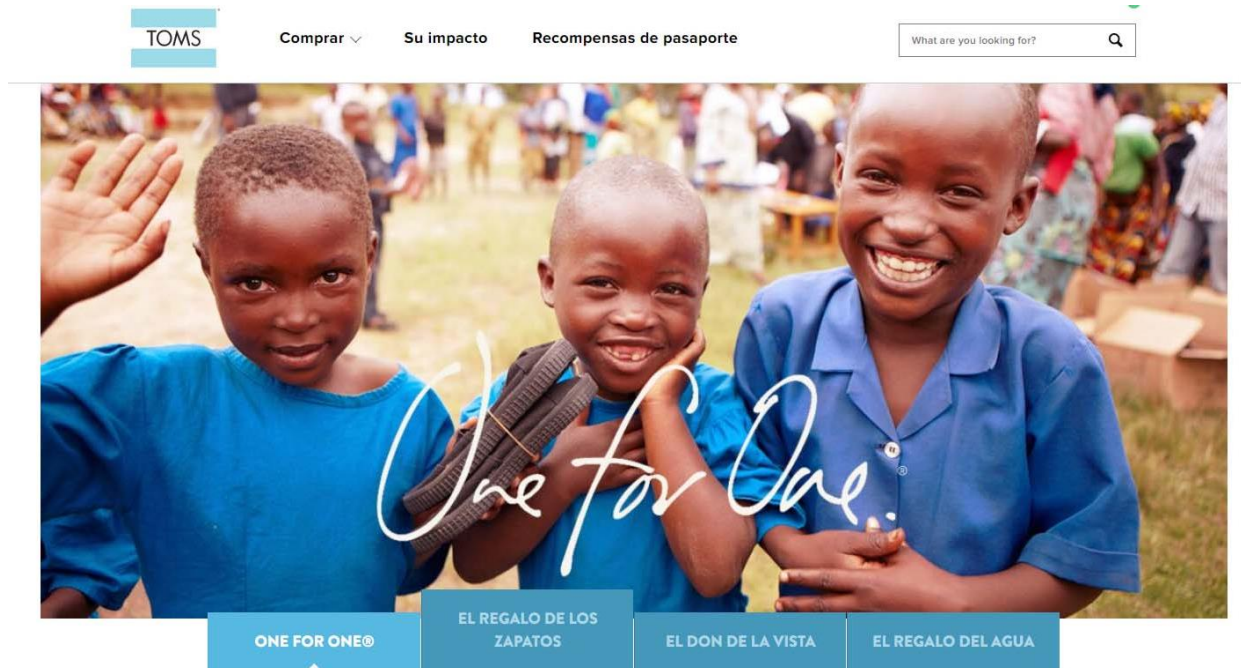
Abstract:

In 2006 TOMS company was born as a result of Blake Mycoskie’s travels in Argentina and mainly due to the friendship he struck up with children from a village in the country. Blake, with an entrepreneurial and altruistic spirit, realizing that these children didn’t even have shoes to protect their feet, created TOMS Shoes, a company dedicated to promote the idea “One for one”, combining First-world consumerism with the needs of the Third World. So, every pair of TOMS shoes bought would be combined with a new pair of the same shoes for a child in need. What started as a simple idea has become a business model to follow. Its great success not only facilitated the expansion of the company internationally, but in other areas that we will discuss later in detail too.

1. Introducción

TOMS es una compañía creada en 2006 por Blake Mycoskie. Esta empresa surgió como consecuencia de una idea cuyo fin estaba conformado por la cooperación social y la solidaridad, un objetivo perseguido por Blake pero apoyado y secundado por los clientes de TOMS.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de TOMS®



Durante su viaje por Argentina, concretamente en una aldea, observó la situación de los niños y la carencia de bienes primarios como un par de zapatos para proteger sus pies, afirmando que su motivación inicial fue el descubrimiento de la enfermedad llamada podocóniosis, que afecta al sistema linfático de la parte inferior de las piernas, causada por caminar en un suelo rico en sílice.

Blake, nacido en Texas (Estados Unidos), comenzó la fabricación de unos zapatos básicos para el mercado norteamericano, con el objetivo de proporcionar un nuevo par de zapatos a los jóvenes de Argentina y de otras naciones en desarrollo. Esta idea tuvo tal revuelo que hasta Bill Gates alentó a Blake diciendo que la falta de zapatos es un factor importante en el desarrollo de las enfermedades en los niños.

Una vez en Estados Unidos, Mycoskie vendió la empresa que tenía de educación vial para poder financiar su proyecto de TOMS Shoes. El nombre de la compañía deriva de la palabra “Mañana” haciendo alusión al concepto de “Zapatos para el proyecto del mañana”.

En un principio fabricó 250 pares de zapatos, pero, tras salir en una publicación en un artículo de *Los Angeles Times*, empezó a recibir pedidos, multiplicando nueve veces el stock disponible. Durante el primer año vendió 10000 pares de zapatos y el primer lote gratuito (10000 zapatos) fue distribuido en octubre a niños argentinos.

En 2007 creó su primer evento, “Un día sin zapatos”, animando a sus seguidores a estar sin zapatos un día entero para crear conciencia de lo necesarios que son para los niños. Dicho evento fue patrocinado, entre otros, por AOL, Flickr y Discovery Channel. En octubre de ese mismo año TOMS shoes recibió el People’s Design Award debido a su creciente popularidad.

En 2011, más de 500 minoristas habían lanzado la marca a nivel mundial y fue en ese mismo año cuando se planteó la posibilidad de restaurar la vista a aquellos que lo necesitaban, lanzando una línea de gafas (TOMS Eyewear).

La *Iniciativa de Ética del fondo Daniels* (Universidad de Nuevo México) describió a la compañía como un ejemplo de emprendimiento social a seguir.

El afán de superación de Blake hizo que siguiera expandiéndose, no sólo en nuevos territorios, también en nuevos proyectos tal y como TOMS Roasting Co, creado en 2014 con el propósito de proporcionar con

cada compra de café TOMS y en cooperación de otras organizaciones, un suministro de 140 litros de agua (equivalente al suministro de una semana) a una familia necesitada residente en una región productora de café. En ese mismo año, vendió a Bain Capital (una firma de inversión privada) el 50% de las participaciones, buscando un crecimiento más rápido y efectivo a corto plazo, aunque siguió manteniendo su papel directivo.

En 2015 lanzó TOMS Bag Collection para ayudar a contribuir en avances para la salud materna. La compra de bolsos TOMS ayudan a proporcionar capital para aumentar la seguridad en los partos (casualmente ese año tuvo a su primer y único hijo hasta el momento).

Puede verificarse que el modelo de negocio de la compañía persigue, sin duda, la “maximización del propósito”. A pesar de ser una compañía con ánimo de lucro, podría considerarse un modelo de “capitalismo solidario”.

TOMS ha incorporado las donaciones a su modelo de negocio, invirtiendo en tratamientos médicos, cirugías oculares, anteojos recetados...

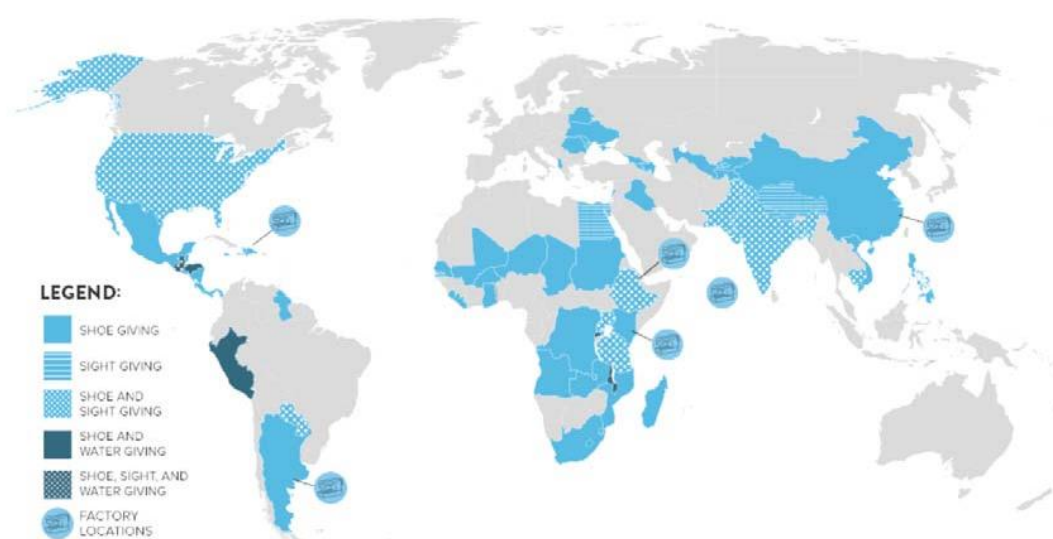
Entre las asociaciones que ha realizado destacan:

- Asociación con el proyecto Africa Outreach con la actriz Charlize Theron para crear zapatos de edición limitada y aprovechar las ganancias para beneficiar la educación y el apoyo médico en áreas remotas de África.
- Apoyo a la Fundación Movember (sobre el cáncer de próstata, testicular...) produciendo zapatos con un símbolo de un bigote en vez de con el logo de TOMS.
- Partidario de la Organización Benéfica del Agua (sin ánimo de lucro) colaborando con el proyecto *Water Forward* para llevar agua a países subdesarrollados.
- Asociado con la organización benéfica FEED, con cada par de zapatos comprados la compañía donará doce comidas a escuelas empobrecidas, además de un par de zapatos para niños pobres.

A causa de su distinguido trabajo, TOMS ha ganado numerosos premios y distinciones.

Cabe mencionar que desde su creación TOMS ha distribuido más de 60 millones de zapatos en más de 70 países, ha ayudado a restaurar la vista a más de 400000 personas necesitadas y ha proporcionado agua segura durante 335000 semanas en 5 países. Además, ha podido ayudar alrededor de 25000 madres a dar a luz de manera segura, así como a proporcionar kits de parto.

WHERE WE GIVE



**TOMS WORKS WITH MORE THAN 100 GIVING PARTNERS
TO DELIVER TOMS SHOES, SIGHT AND WATER SERVICES.**

Entre sus objetivos de mejora, como socio oficial de la Iniciativa 100000 Opportunities, busca dar empleo a los 5,6 millones de estadounidenses entre las edades de 16-24 años que ni estudian ni trabajan para ayudarles a alcanzar su potencial, desarrollar sus habilidades y que obtengan credenciales a la vez que un empleo.

STAND FOR TOMORROW



2. Desarrollo del Caso

Para comenzar, la decisión de crear una empresa con fines de lucro y no una ONG fue para hacer más sostenible el proyecto y no para generar beneficios, dado que llegaron a la conclusión de que una empresa sobreviviría más tiempo de esa forma.

Se decidió comenzar con los zapatos porque, como Mycoskie explicó en una entrevista (MyCoskie, Clinton Global Initiative, 2009), cuando viajó por Argentina se dio cuenta de la situación tan grave que era carecer de ellos debido a una enfermedad que se contrae por los suelos ricos en sílice, la pododermatitis. Ahí comprendió que la oportunidad de darles calzado a esos niños supondría una diferencia muy importante para ellos, y además, podría concienciar al resto del mundo del riesgo que supone caminar sin zapatos y de la poca importancia que se le atribuye.

Por otra parte, en un informe que realizó la propia empresa, se explican las razones por las que decidieron empezar con los zapatos; salud, educación, y un futuro mejor.

1. Salud: "Los zapatos ayudan a proteger los pies de los niños de cortes, infecciones y enfermedades. Cuando los niños se encuentran sanos, van a la escuela, luchan 43 contra enfermedades menores y pueden alcanzar su potencial. (TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)
2. Educación: "Muchas colegios requieren zapatos para asistir. La educación es la clave para la movilidad y es vital para romper el ciclo de pobreza." (TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)
3. Un futuro mejor: "Aunque es más difícil de medir, nuestros socios caritativos nos cuentan que los zapatos nuevos dan mayor sentido de autoestima a los niños. Niños con confianza tienen más probabilidad de seguir en la escuela y contribuir en sus comunidades." (TOMSGivingReport, TOMS Giving Report, 2013)

En definitiva, la empresa afirma que al suministrar calzado a los niños más desfavorecidos no sólo mejoran sus condiciones de salud ayudándoles a prevenir enfermedades, sino que también les brindan un mayor número de oportunidades en materia de educación.

Desde el nacimiento de TOMS en 2006, el modelo empresarial de "compre uno-done uno" ha tenido una gran acogida y crítica por los consumidores en términos de negocio, de modelo efectivo para la creación de valor social y de los resultados de la empresa. El éxito de TOMS ha inspirado a otros emprendedores, tanto sociales como de otras índoles, a adoptar modelos similares, pero se ha cuestionado seriamente su viabilidad a largo plazo. Gran parte del éxito de estos pioneros reside en su novedad, pero al adoptarse este

modelo en nuevos negocios, las compañías no podrán usar esto como un factor diferenciable y los beneficios del modelo seguramente disminuyan. (Marquis & Park, 2014)

A día de hoy se cree que es una forma viable para hacer negocios, dado los comportamientos de los consumidores actuales, en particular de la generación que engloba desde los 18 hasta los 30-35 años. Esta generación atribuye una vital importancia a los problemas sociales, y por tanto, puede usarse como fuente de ventaja frente a sus principales competidores por la causa social.

Aquí se distinguen por tanto dos estrategias:

Estrategia de marketing de comunicación

El modelo "One for one" es un modelo atractivo porque ofrece beneficios económicos y de marketing a las diferentes compañías que lo practican. Uno de los principales beneficios deriva de la tentación de los consumidores a comprar el producto debido a la sencillez del propósito: por cada producto comprado, uno se da a una persona necesitada. El impacto social es más claro, más fácil de comprender y más personal que una campaña tradicional de marketing solidaria. (Marquis & Park, 2014)

En su libro, Mycoskie habla de lo importante que es la sencillez. "En TOMS, la filosofía de mantener todo simple guía a dos áreas primarias: la sencillez del diseño del producto y la sencillez del modelo financiero.

La sencillez de la misión ayuda a que la clientela se centre en el verdadero valor que proporcionas". (MyCoskie, Start Something That Matters, 2012, p. 100)

Muchos afirman que el éxito de TOMS es debido a su único modelo de marketing con causa. Desde su creación, la publicidad de TOMS ha sido completamente poco convencional. Los zapatos TOMS no cuentan con un departamento de publicidad en la compañía y ponen muy poco esfuerzo hacia cualquier tipo de publicidad tradicional. En vez de marketing y publicidad tradicional, TOMS utiliza medios sociales, realizando videos populares y blogs para conectar con sus consumidores, creando así "una comunidad, no una compañía." (Jones, 2009)

Este tipo de compañías se acaban beneficiando mucho de *publicity*. La prensa se siente atraída por las historias de las compañías que hacen el bien y por la sencillez de sus mensajes.

Los consumidores por otra parte, se sienten atraídos por una marca concreta por la funcionalidad de su producto o por la identidad asociada con la marca. Al ofrecer también una causa social con la que se pueden sentir implicados, estas compañías atraen a un gran número de consumidores potenciales.

Pero esto supone también un riesgo. Mycoskie admite que temía la atención que estaban recibiendo de los medios ya que les vigilaban muy de cerca y un fracaso notorio hubiera generado un escándalo. (MyCoskie, Start Something That Matters, 2012)

En su libro, Mycoskie habla del poder de las historias. "Las historias son la forma más primitiva y más pura de comunicación. Una historia evoca emoción y la emoción crea una conexión. Es por esto que ha cambiado la forma en que una compañía se presenta por primera vez a sus clientes. Ya no pueden depender de campañas publicitarias simples y directas." (MyCoskie, Start Something That Matters, 2012, p. 25)

Las historias permiten a las compañías crear una conexión emocional con los posibles clientes. TOMS es tanto una historia como un producto. La gente que cuenta la historia de TOMS son, más que los clientes, sus seguidores. "A la gente que compra TOMS les gusta hablar sobre su apoyo a nuestra misión más que simplemente contar que han comprado un zapato bonito de una compañía de calzado al azar. Apoyan el producto, y la historia, de una manera que el típico comprador nunca haría" (MyCoskie, Start Something That Matters, 2012, p. 32)

El poder de la historia de TOMS y de las personas que lo han comunicado ha sido una parte muy importante de su éxito, que ha venido a través de su decisión de apoyar una causa social. La historia que hay detrás de TOMS ha sido crucial en la campaña de marketing por la causa.

Estrategia de medios sociales

TOMS usa diversos canales para informar a otros de su causa, pero también vende sus productos.

En su libro, Mycoskie habla de la importancia de las redes sociales y de tener presencia en los principales sitios web. Las redes sociales existen desde hace poco más de una década pero se han desarrollado de tal forma que se han convertido en necesarias.

Hoy, TOMS tiene una presencia en redes sociales como Facebook y Twitter mayor que muchas compañías del *Fortune 500*. Para muchas grandes compañías, las redes sociales son una forma secundaria de mantenimiento de la marca. “Para TOMS los medios sociales forman parte del ADN de nuestro negocio” (MyCoskie, *Start Something That Matters*, 2012, p. 84)

TOMS ha tenido la fortuna de crear una comunidad muy fuerte. La gente les sigue en Twitter, Facebook, YouTube incluso en su blog y se sienten involucrados con la compañía.

El público participa de forma activa y además muestra interés por las novedades de la compañía. TOMS hace un trabajo magnífico en cuánto a la actualización permanente de las redes sociales, lo que mantiene a su público contento y siempre dispuesto a más. (Jones, 2009)

Muchas compañías “compre-uno-done-uno” son muy activas en cuanto a las redes sociales, invitando a los clientes a participar en una comunicación abierta con ellos con el deseo de que continúen compartiendo historias y se hagan embajadores de la marca. (Marquis & Park, 2014)

El Cone Study (2010) también descubrió que los soportes publicitarios más efectivos para mensajes sociales eran los medios sociales, mucho más que por publicidad tradicional (Cone, 2010)

El ámbito de actuación en medios sociales de la compañía reside, principalmente, en las siguientes redes sociales:

- Facebook: TOMS lo utiliza como una herramienta para dar a conocer sus productos. En su página tienen más de 100 álbumes con fotos diferentes y más de 3 millones de personas les han dado un "me gusta" a su página. Es una gran herramienta para fomentar la interacción de TOMS con los consumidores.
- Twitter: Es una forma de comunicación más reciente que ha ganado gran popularidad y TOMS se ha aprovechado de ello. La compañía está constantemente actualizando su cuenta y publicando tweets. Más de 2,17 millones de personas están siguiendo a TOMS. Al igual que pasa con Facebook, es una buena herramienta para comunicarse con el consumidor. Es barato, fácilmente accesible, y conocido.
- Youtube: TOMS tiene más de 50.000 suscriptores en su canal de YouTube. El canal contiene gran variedad de videos para que la gente pueda ver y aprender más acerca de la marca y su misión. Están constantemente añadiendo contenido para mantener a sus clientes al tanto de todas sus actividades.
- Instagram: Hace relativamente poco, TOMS se unió a la comunidad de Instagram donde también publica contenido informativo para sus seguidores, sumando actualmente un total de 935 mil.
- Su blog: Mycoskie tiene su propio blog que utiliza para hablar del estado de TOMS. Usa sus propias palabras y fotos para dar a los consumidores una actualización de la marca más cercana. Mediante las historias personales consigue que el público se sienta relacionado con él y con la empresa. Esta herramienta tiene fuerza porque se vincula con la emoción para llegar al público. Este tipo de comunicación tiene gran atractivo emotivo para conectar con los clientes.

Otras actividades que realiza TOMS del marketing con causa

1. Un día sin zapatos:

TOMS decidió iniciar esta campaña de "Un Día Sin Zapatos" para llevar su causa a más gente y aumentar el reconocimiento de la misma. "Un Día sin Zapatos es un parte esencial de nuestra empresa que consiste en llamar la atención y difundir un mensaje" (TOMS, *One Day Without Shoes*, 2014). Esto es un evento donde se anima a la gente de todo el mundo, a pasar 24 horas sin calzado. Consiste en salir de casa y hacer tus actividades diarias, todo ello sin zapatos. El fin es crear conciencia sobre el impacto de un par de zapatos en la vida de un niño. En 2013 más de 1.000 eventos, 500 colegios, y 230 compañías y gente estuvieron sin zapatos durante un día (TOMS, *One Day Without Shoes*, 2014).

2. TOMS Campus Club (Club Universitario de TOMS) :
TOMS ha creado clubs universitarios para que los estudiantes puedan marcar la diferencia ellos mismos. En la página web hay una opción para que los estudiantes introduzcan su propio club o para que lo creen si su campus no cuenta con uno ya. Cada grupo o club trabaja junto con sus miembros para recaudar fondos y actuar como embajador del mensaje de TOMS. Desde que se unen al club, los miembros pueden recibir información sobre organización de eventos, marketing, promociones, redes de contactos y el liderazgo. TOMS también proporciona a cada miembro una carta de reconocimiento por formar parte del grupo. (TOMSCommunity, 2014)
3. Donación de zapatos:
Otro detonante del éxito de su campaña de marketing con causa, incluye los niveles de participación en eventos organizados de donación de zapatos (pagado completamente por los voluntarios) que integra a los miles de voluntarios que distribuyen zapatos TOMS a niños desfavorecidos. Estos eventos son una experiencia para que los empleados de TOMS y los voluntarios participen y reciban de primera mano la experiencia de dar zapatos a gente necesitada. Los voluntarios viajan a un lugar en condiciones difíciles y durante varios días reparten zapatos a la comunidad. (Jones, 2009)

Mediante la elección de TOMS de sus actividades y prácticas de marketing, la clientela se siente parte de la familia TOMS en vez de participantes en una transacción básica de negocios. Se sienten atraídos por la causa y la historia que hay tras ella más que por el producto en sí. Esto indica que los millones que se supone que TOMS tiene en beneficios se deben a su gran habilidad de vender su causa a través de decisiones de marketing efectivas.

Marquis y Park (2014) observaron que las características clave para permitir a compañías usar de forma efectiva el modelo “Uno-por-Uno” es tener una historia auténtica, elegir el mercado adecuado, y crear un mensaje efectivo. TOMS ha tenido éxito en estas tres categorías.

Más actividades que realiza TOMS

Como ellos mismos indican en su página web y como ya hemos mencionado anteriormente, no sólo están implicados con la causa de donar zapatos a los niños necesitados, también realizan todas estas actividades de ayuda social tal y como:

- El don de la vista:
TOMS Eyewear se lanzó en 2011 y ha ayudado a restaurar la vista a más de 400 mil personas necesitadas. Operan en 13 países, ofreciendo gafas recetadas, tratamiento médico y/o cirugía para salvar la vista con cada compra que se realiza de gafas.

Una compra no sólo ayuda a restaurar la vista, sino que también apoya programas sostenibles de cuidado de la vista basados en la comunidad, la creación de empleos profesionales (a menudo para mujeres jóvenes) y ayuda a brindar capacitación básica sobre cuidado de la vista a los voluntarios y maestros de salud locales.

- Agua limpia:
TOMS Roasting Co. se lanzó en 2014 y ha ayudado a proporcionar más de 335 mil semanas de agua potable en 5 países.

Con cada compra de TOMS Roasting Co. Coffee, trabajan con sus Giving Partners para proporcionar 140 litros de agua potable (un suministro de una semana) a una persona necesitada.

Al apoyar la creación de sistemas de agua sostenible, pueden ayudar a proporcionar a comunidades enteras el acceso de agua potable necesario para una mejor salud, una mayor productividad económica, la creación de empleo y para el acceso a la educación.

- Nacimiento más seguro:

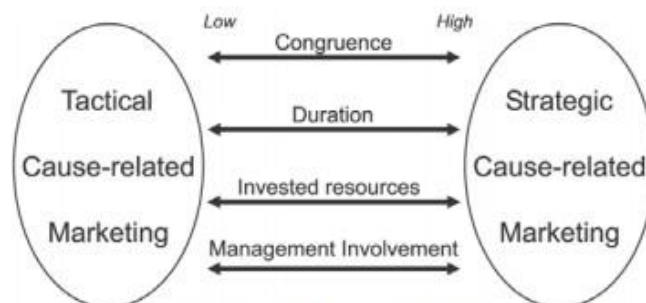
En 2015, TOMS Bag Collection se fundó con la misión de ayudar a proporcionar capacitación para parteras calificadas y distribuir kits de parto que contienen artículos que ayudan a una mujer a dar a luz a su bebé de manera segura.

A partir de 2016, TOMS ha apoyado servicios de parto seguro para más de 25 mil madres. Con cada bolsa que se compre, TOMS ayudará a proporcionar un parto seguro para una madre y un bebé necesitados.

Al margen de todas las obras sociales que realiza la compañía, TOMS ha recibido muchas críticas desde su creación en 2006. Se puede interpretar que gran parte de ellas aparecen en forma de respuesta a su campaña de marketing con causa. Aunque la compañía tiene un gran seguimiento y clientes leales, muchos se han preguntado si el marketing con causa de TOMS se trata realmente de la causa en sí o solamente es una forma de diferenciarse de otras compañías en un mercado muy saturado y de mejorar sus ventas en general.

Se puede decir que TOMS no lleva a cabo una campaña operativa, como podrían decir algunos críticos.

Gráfico 1: MCC Operativa y Estratégica



(Brink, Schroder, & Pauwels, 2006, pp. 16-17)

TOMS tiene altos valores en los elementos del gráfico y se mueve más hacia una campaña estratégica. Además, Varadarajan y Menon (1988) explican que una campaña de MCC estratégica dura más tiempo que una campaña de MCC operativa, ya que incluye un compromiso a largo plazo de la empresa, una cantidad sustancial de recursos invertidos y una gran participación de los altos directivos de la empresa, que es sin duda el caso de TOMS.

En 2010, TOMS tomó la decisión de expandir su producto al abrir fábricas tanto en Etiopía como Argentina. Como la mayoría de sus donaciones de calzado se destinan a uno de estos países, tenía sentido producir su versión donada en estos dos lugares.

Ya que muchos colegios requieren zapatos negros para la asistencia, TOMS dona "Zapatos de Lona Negros" unisex y con una suela firme. También han empezado a distribuir botas de invierno recientemente que son "duraderas y resistentes botas que mantienen los pies de los niños calientes y secos en climas fríos". (TOMSGivingReport, 2013).

El cambio del lugar de producción ha disminuido el impacto medioambiental ya que TOMS ya no se produce en países al otro lado del mundo, sino que los hacen ellos mismos en los países donde se destinan las donaciones (Tate, 2011).

La compañía también ha recibido críticas por sus procesos productivos. TOMS dice que "los niños no fabrican los zapatos. Nuestras fábricas en Argentina, Etiopía y China están inspeccionadas por otros grupos para asegurar que no exista explotación infantil y se paguen salarios justos" (TOMSGivingReport, 2013). Sin embargo, es la única información que da la empresa acerca de la producción. La información acerca del grupo que lleva a cabo las inspecciones es limitada y muy breve.

Aunque existe crítica de la empresa, desde su fundación en 2006, TOMS ha cambiado el mundo de los negocios con su modelo único y sus actividades de marketing con causa. La empresa ha seguido creciendo implantando nuevos proyectos tal y lo como los descritos anteriormente y probablemente sigan innovando por su causa.

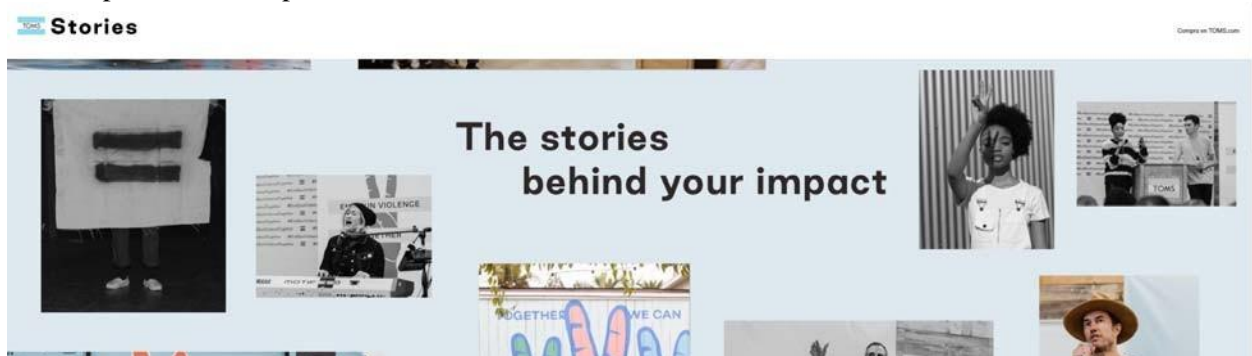
3. Preguntas para la discusión

Pregunta 1. *¿Realmente son destinados los productos a quién los necesita?*

Como en cualquier empresa u organización con componente benéfico, siempre va a existir lugar a dudas sobre el verdadero destino y finalidad de las donaciones que supuestamente practican. Hoy en día, en un mundo tan competitivo y, a pesar de la globalización, egoísta, nos parece difícil creer que haya gente capaz de ayudar a aquellos que lo necesitan sin buscar recompensa a cambio. A pesar de estar tratando con una compañía con ánimo de lucro, que tenga dicha connotación no supone que sus orígenes hayan tenido como motivación los posibles beneficios exprimibles de las campañas sociales y de su causa; más bien la compañía ha cobrado esta forma para poder perdurar en el tiempo de una forma más sostenible y dinámica, apoyándose en la financiación como medio para abordar los proyectos en un mayor corto plazo.

Respondiendo a la pregunta anterior, podemos afirmar que las donaciones practicadas son realmente dirigidas a los destinatarios finales dado que esa es una de las bases de su principal estrategia, que como ya hemos comentado antes, reside en los medios de comunicación. Sería de un grado de dificultad excesivo basar una campaña social, dirigida a tantos medios y despertando la curiosidad de tantos miles de personas, cuyos fundamentos fuesen falsos, más cuando la propia empresa cuenta en su página web con la oportunidad de ver las historias que se crean a partir de las compras que se realizan.

Blake Mycoskie está comprometido con la causa, característica que podemos observar en sus muchos esfuerzos de llevar a cabo sus proyectos, así como de sus palabras evocadoras de emoción y motivación a sus más fieles seguidores. Una vez aclarado esto, tal vez la pregunta que deberíamos hacernos es si su causa es personal, con origen en el verdadero interés y afán de altruismo o simplemente forma parte de una estrategia de diferenciación ya que, a diferencia del resto de sus competidores en el sector, TOMS no sólo vende zapatos, vende esperanza.



Pregunta 2. *¿Es posible que exista explotación infantil en sus fábricas?*

Parece un sinsentido plantearnos una pregunta que está en contradicción absoluta con todo lo que aboga TOMS. ¿Es posible que en las fábricas que ha implantado en Argentina, Etiopía o China se produzca alguna forma de abuso laboral hacia los jóvenes que trabajan en ella?

Como ya sabemos TOMS dirige la mayoría, por no decir todas sus donaciones a países, por lo general, en vías de desarrollo o con un gran número de gente necesitada residente en los mismos. Hace unos años decidió implantar fábricas TOMS en lugares tales como Argentina, Etiopía, China, Haití y Kenya. Dado que la mayoría de su producción es en gran parte destinada a estos países, no carece de sentido trasladarla a los mismos, sobre todo cuando los productos destinados a los mismos constan de pequeñas diferencias respecto al resto, como pueden ser los zapatos de lona negro y las botas de invierno ya mencionados.

Desde la implantación de sus fábricas, TOMS ha recibido numerosas críticas respecto a la forma de producción dado que no existen evidencias de que se produzca un buen trato a los trabajadores, pero tampoco las hay de lo contrario. Tal vez las críticas se vean influidas por casos anteriores similares y por la facilidad y economicidad que supondría la implantación de fábricas que funcionasen vía explotación infantil.

También puede ser que las críticas se fundamenten en testimonios de gente que haya sido testigo de dichos casos. Sea como sea, no existe suficiente información al respecto como para poder sacar una conclusión, hasta el momento sólo hay hipótesis.

Añadir que TOMS ante estas afirmaciones aseguró que “Los niños no fabrican los zapatos” y que “Nuestras fábricas en Argentina, Etiopía y China son inspeccionadas por otros grupos para asegurar que no exista explotación infantil y que se paguen salarios justos”.

Pregunta 3. *¿El mérito de TOMS reside en la dirección o en la RSC?*

No existe lugar a dudas en que el origen y el mérito principal de esta compañía reside en Blake, emprendedor y fundador de TOMS. A pesar de ello, lo que ha hecho que la empresa cobre éxito y fuerza ha sido la gestión del desarrollo social planteado y de la consecución de su causa. Esta compañía ha adecuado sus proyectos y actuaciones para lograr el fin social que persiguen, implantando en la cultura organizativa de la empresa un claro modelo de Responsabilidad Social Corporativa convirtiéndose en una marca socialmente responsable. No sólo ha cumplido con la responsabilidad legal y económica exigida por la sociedad, sino que también lo ha hecho con la responsabilidad ética y con la responsabilidad filantrópica deseada por la sociedad, esta última como un objetivo logrado de difícil alcance. Esta RSC encaja totalmente en un marco contemporáneo dado a los factores que la impulsan como es el enfoque (dirigido a la recompensa), su elemento impulsor (el desempeño de la acción social), la visión de la misma como una creadora y no solo como distribuidora de valor y como una parte intrínseca de TOMS con una capacidad de respuesta siempre proactiva.

En TOMS podemos observar perfectamente el desempeño social en tres áreas:

- Las *políticas sociales* que consiguen crear un conjunto de creencias y valores no solo en los miembros de la empresa, sino también en los consumidores y terceros ajenos a la misma.
- En los *programas sociales* podemos apreciar las estrategias y objetivos que hemos tratado para llevar a cabo su causa.
- Finalmente, se pueden observar los *impactos sociales* de TOMS analizando los resultados obtenidos derivados de la práctica de sus programas.

Se puede concluir que el mérito de esta organización reside sobre todo en la forma de gestionar asuntos sociales (dado que es lo que diferencia a TOMS de otras compañías), que es, al fin y al cabo, realizada por la RSC.

4. Conclusiones

Tras haber investigado a fondo y haber conocido un poco más la empresa TOMS, consideramos que su plan de marketing tiene muchas ventajas para la empresa. En el mercado altamente saturado, esta decisión de transformar la actividad de la empresa en un acto social es una herramienta útil de dirigir las ventas, y ayuda a distinguirse entre la competencia que le enfrentan a los diferentes negocios que actúan en su mismo ámbito.

A pesar de las ventajas que esta práctica ofrece a la empresa, como bien sabemos TOMS está muy vigilado por los medios de comunicación, por tanto cualquier mínimo fallo que se produzca podría dañar gravemente el prestigio de la empresa y dificultar el éxito futuro. Por ello debería existir una conexión visible entre los valores de la compañía y los valores de la organización sin ánimo de lucro. Las actividades y campañas que la empresa realice deberían identificar, realzar, y comunicar estos valores a los consumidores para poder tener éxito.

Algo sensato para lograr esto sería ser totalmente transparente con sus seguidores. Una manera para ello sería publicar de forma continuada los resultados de las diferentes campañas que lleva a cabo. Esto consigue que los clientes vean los beneficios que sus contribuciones consiguen, y se mantiene en la mente de los consumidores la relevancia de las empresas. Los consumidores de TOMS se pueden mantener escépticos en cuanto a su proceso de producción, ya que se pone en duda que la empresa no haga uso de empleo infantil, por tanto puede ser beneficioso dar más información en lo relacionado al proceso de producción para tranquilizar a los clientes.

Otra situación en la que no sólo los consumidores, si no la sociedad en general, se muestran escépticos es a la hora de determinar si realmente TOMS destina estos productos a las personas necesitadas, o si es una estrategia para beneficiarse realizando las supuestas campañas sociales. Por ello, para asegurarse su credibilidad, podría organizar algo parecido a la organización World Vision, la cual te anima a apadrinar niños en países pobres para brindarles nuevas oportunidades. World Vision te permite ir a visitar a los

niños que has apadrinado, y te entrega un informe mensual de cómo van evolucionando los pequeños, en el cual puedes ver fotos de los niños, vídeos, cartas hechas por ellos mismos, todo lo que se les ofrece..., etc. En este caso, lo que podría hacer TOMS es intentar ayudar a que los consumidores puedan ir ellos mismos a entregar estos productos a las personas en riesgo de pobreza y documentarlo. Ayudará a crear lazos más fuertes entre la compañía y los consumidores al verse 100% implicados en la causa, y ayudaría a cerciorarse su credibilidad frente a la sociedad.

En conjunto, TOMS ofrece soluciones a los síntomas de pobreza a corto plazo, pero consideramos que no se enfoca en la raíz de las causas de la pobreza. TOMS conseguiría mucho más beneficios a los países en los que opera si diese prioridad a la economía local. Donar calzado, proporcionar ayudas en los partos, y restaurar la vista a las personas en riesgo de pobreza es algo que sólo puede ayudar a corto plazo. El calzado se gasta, las gafas necesitan nuevas graduaciones, y los materiales de parto tienen que ser renovados. Si aparte de todas estas acciones a corto plazo, se enfocase en la economía podría conseguir que, a largo plazo, estas personas pudieran comprar calzado y gafas por sí mismas y para el resto de sus familiares, en lugar de seguir dependiendo de las organizaciones caritativas.

Por último, la razón por la que decidimos escoger esta empresa y su causa, fue porque después de valorar otras empresas, finalmente nos llamó la atención la idea que TOMS llevó a cabo, por su originalidad (a día de hoy la mayoría de las empresas que ayudan a países en riesgo de pobreza suelen trabajar o bien con comida, o bien con dinero para diferentes materiales) y por como la ha llevado a cabo a la vez que ha ido creciendo, incorporando nuevas formas de ayuda, como el kit de partos y las gafas graduadas. También queríamos estudiar si todo era una simple campaña de marketing para conseguir más popularidad y beneficios, o si era una causa verídica con la que de verdad estaban ayudando a las personas necesitadas. En definitiva, nos pareció un buen ejemplo a seguir y también para estudiar.

Bibliografía

Página Web oficial de la empresa TOMS: <https://www.toms.com/>

Apartado de la página web de TOMS: <https://www.toms.com/about-toms>

PDF de un TFG relacionado con el temario y la empresa escogida:
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/423/1/TFG000405.pdf>

Libro del fundador de la empresa TOMS, Blake Mycoskie: *Start Something That Matters*.