

# Casos

de Marketing Público y No Lucrattivo  
de Marketing Público e Não Lucrattivo



---

# Casos

## de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: en tramitación / em tramitação

## de Marketing Público e Não Lucrativo

---

### Línea editorial:

*Casos de Marketing Público y No Lucrativo* es una revista internacional de carácter anual y formato online que publica casos de estudio referidos a actuaciones reales de empresas, instituciones públicas o no lucrativas particularmente destacables por su carácter responsable y/o sostenible, analizadas desde una perspectiva de marketing u otras disciplinas afines.

El principal propósito de la publicación es alentar la difusión y reflexión sobre tales iniciativas, fomentando el intercambio plural de ideas, resultados y experiencias. En consonancia con lo anterior, un segundo objetivo es la promoción del trabajo colaborativo de docentes, estudiantes y profesionales.

En este último sentido, la publicación proporciona materiales adecuados para su utilización como apoyo en la enseñanza de las materias correspondientes, entendiendo la formación como un aspecto clave para el diseño y desarrollo de modelos socioeconómicos que aúnen las características de responsabilidad y sostenibilidad en el mundo del mañana.

La calidad de dicho contenidos viene avalada por el Comité Científico Internacional de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM), auxiliado por un Comité Científico integrado por los tutores participantes en la previa edición del Congreso Internacional de Casos Docentes de Marketing Público y No Lucrativo.

*Casos de Marketing Público y No Lucrativo* apoya el acceso abierto a la literatura docente y científica. El texto completo de la publicación se encuentra disponible gratuitamente para su acceso online desde el momento de su publicación.

### Información sobre la publicación:

Editan:

Grupo de Investigación de Marketing e Investigación Operativa (MIO) – Universidad de León (España)

Centro de Estudios en Ciencias Empresariales (NECE) – Universidad de Beira Interior (Portugal)

(Número 1) Grupo Extremeño de Marketing y Dirección de Operaciones (M@rkaDO) – Universidad de Extremadura (España)

Con el apoyo de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

E-mail: [RSreview@grupomio.org](mailto:RSreview@grupomio.org)

Contenidos disponibles en:  
<http://www.grupomio.org/revista>

### Linha editorial:

*Casos de Marketing Público e Não Lucrativo* é uma revista internacional de carácter anual e formato online que publica casos de estudo com referência a atuações reais de empresas, instituições públicas ou não lucrativas particularmente destacáveis pelo seu carácter responsável e/ou sustentável, analisadas desde uma perspectiva de marketing ou outras disciplinas afins.

O principal propósito da publicação é encorajar a difusão e reflexão sobre tais iniciativas, fomentando o intercâmbio plural de ideias, resultados e experiências. Em consonância com o anterior, um segundo objetivo é a promoção do trabalho colaborativo de docentes, estudantes e profissionais.

Neste último sentido, a publicação proporciona materiais adequados para a sua utilização como apoio no ensino das matérias correspondentes, entendendo a formação como um aspeto chave para o desenho e desenvolvimento de modelos socioeconómicos que juntem as características de responsabilidade e sustentabilidade no mundo de amanhã.

A qualidade de tais conteúdos vem garantida pelo Comité Científico Internacional da Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM), auxiliado por um Comité Científico integrado pelos tutores participantes na edição prévia do Congresso Internacional de Casos Docentes de Marketing Público e Não Lucrativo.

*Casos de Marketing Público e Não Lucrativo* apoia o acesso aberto à literatura docente e científica. O texto completo da publicação encontra-se disponível gratuitamente através do acesso online desde o momento da sua publicação.

### Informação sobre a publicação:

Editam:

Grupo de Investigação de Marketing e Investigação Operativa (MIO) – Universidade de León (Espanha)

Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE) – Universidade da Beira Interior (Portugal)

(Número 1) Grupo Estremenho de Marketing e Direção de Operações (M@rkaDO) – Universidade de Extremadura (Espanha)

Com o apoio da Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

E-mail: [RSreview@grupomio.org](mailto:RSreview@grupomio.org)

Conteúdos disponíveis em:  
<http://www.grupomio.org/revista>

## Instrucciones para los autores:

En la página web que aloja los contenidos de la publicación se incluye asimismo una plantilla para su utilización de cara a la elaboración de los manuscritos.

Los autores de los trabajos publicados aceptan la difusión de los mismos conforme al criterio del Comité Editorial, ya sea en formato impreso, electrónico o por cualquier otro medio, sin compensación por *copyright*.

Cualquier responsabilidad sobre los contenidos de los artículos corresponde a los autores. El Comité Editorial y los Editores no asumen ninguna responsabilidad sobre las opiniones o puntos de vista de los autores, ni sobre la posible utilización de materiales sujetos a *copyright* por parte de los mismos.

© MIO, NECE, M@rkaDO (número 1) y autores

Todos los derechos reservados. Los contenidos de la presente publicación son susceptibles de reproducción y/o cita como referencia bibliográfica, así como de utilización con fines docentes, con clara y específica indicación de su fuente de procedencia. Al margen de lo anterior, ni los trabajos, ni ninguna parte sustancial de los mismos podrá ser reproducida como parte de ninguna otra publicación bajo ningún formato o por ningún medio, sin permiso previo y escrito de los titulares del *copyright*.

Diseño de portada: Intdea ([www.intdea.com](http://www.intdea.com))

## Instruções para os autores:

Na página web que aloja os conteúdos da publicação inclui-se igualmente um *template* para a sua utilização na elaboração dos artigos.

Os autores dos trabalhos publicados aceitam a difusão dos mesmos conforme o critério do Comitê Editorial, quer seja em formato impreso, electrónico ou por qualquer outro meio, sem compensação pelo *copyright*.

Qualquer responsabilidade sobre os conteúdos dos artigos é atribuída aos autores. O Comitê Editorial e os Editores não assumem nenhuma responsabilidade sobre as opiniões ou pontos de vista dos autores, nem sobre a possível utilização de materiais sujeitos a *copyright* por parte dos mesmos.

© MIO, NECE, M@rkaDO (número 1) e autores

Todos os direitos reservados. Os conteúdos da presente publicação são susceptíveis de reprodução e/ou citação como referência bibliográfica, assim como de utilização com fins docentes, com clara e específica indicação da sua fonte de procedência. À margem do anterior, nem os trabalhos, nem nenhuma parte substancial dos mesmos poderá ser reproduzida como parte de nenhuma outra publicação sob nenhum formato ou por nenhum meio, sem permissão prévia e escrita dos titulares do *copyright*.

Desenho da capa: Intdea ([www.intdea.com](http://www.intdea.com))



---

# Casos

## de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: en tramitación / em tramitação

## de Marketing Público e Não Lucrativo

---

### Editores / Editores:

José Luis VÁZQUEZ  
Universidad de León (España)

Arminda Maria DO PAÇO  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

### Editores asociados / Editores associados (Número 1):

María de las Mercedes GALÁN  
Universidad de Extremadura (España)

Clementina GALERA  
Universidad de Extremadura (España)

Víctor VALERO  
Universidad de Extremadura (España)

### Secretarios del Comité Editorial / Secretários do Comité Editorial:

Jesús GARCÍA  
Universidad de León (España)

Pablo GUTIÉRREZ  
Universidad de León (España)

Ana LANERO  
Universidad de León (España)

### Comité Científico-Editorial Internacional / Comité Científico-Editorial Internacional:

Christophe ALAUX  
University Aix Marseille (France)

Emerson Wagner MAINARDES  
FUCAPE Business School (Brasil)

Helena Maria ALVES  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Ani MATEI  
National School of Political Science and Public  
Administration (Romania)

Edy Lorena BURBANO  
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

Mario J. MIRANDA  
Ramkhamhaeng University Institute of International Studies  
(Australia)

Amparo CERVERA  
Universidad de Valencia (España)

Maurice MURPHY  
Cork Institute of Technology (Ireland)

Marlene DEMETRIOU  
University of Nicosia (Cyprus)

Sergey NAUMOV  
Stolypin Volga Region Academy of Public Administration  
(Russia)

Gonzalo DÍAZ  
Universidad de Las Palmas de G. Canaria (España)

Irena OGRAJENŠEK  
University of Ljubljana (Slovenia)

Miroslav FORET  
Mendel University in Brno (Czech Republic)

Alberto PADULA  
University of Rome Tor Vergata (Italy)

Clementina GALERA  
Universidad de Extremadura (España)

Celina SOLEK  
Warsaw School of Economics (Poland)

Ivan GEORGIEV  
Trakia University Stara Zagora (Bulgaria)

Marlize TERBLANCHE-SMITH  
Stellenbosch University (South Africa)

Ross GORDON  
Open University Business School (United Kingdom)

Rodoula TSIOTSOU  
University of Macedonia (Greece)

Arvydas GUOGIS  
Mykolas Romeris University (Lithuania)

Anna VANOVA  
Matej Bel University (Slovakia)

Mirna LEKO-SIMIC  
University of Osijek (Croatia)

Walter W. WYMER  
University of Lethbridge (Canada)

Óscar Daniel LICANDRO  
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)

### Comité Científico / Comité Científico (Número 1):

Madalena ABREU  
ISCAC (Portugal)

Amaia BAÑALES MALLO  
Universidad del País Vasco (España)

David ABRIL PÉREZ  
Universidad de León (España)

M<sup>a</sup> Jesús BARROSO MÉNDEZ  
Universidad de Extremadura (España)

Helena Maria ALVES  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Edy Lorena BURBANO VALLEJO  
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

M<sup>a</sup> Isabel ARIAS HORCAJADAS  
Universidad de Granada (España)

Paloma María CAÑADAS SORIANO  
Universidad de Granada (España)

## Comité Científico / Comitê Científico (Número 1):

- Victoria CARRILLO DURÁN  
Universidad de Extremadura (España)
- Nelida CARRYER  
University Canada West (Canadá)
- Amélia CARVALHO  
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
- Ana CASTILLO DÍAZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Luis Manuel CERDÁ SUÁREZ  
Universidad de Valladolid (España)
- Amparo CERVERA TAULET  
Universidad de Valencia (España)
- Antonio CHAMORRO MERA  
Universidad de Extremadura (España)
- María CORDENTE RODRÍGUEZ  
Universidad CEU San Pablo (España)
- Pedro Cuesta Valiño  
Universidad de Alcalá (España)
- Olindina X. CUNHA  
Universidade Estácio de Sá (Brasil)
- Alejandro DEL MORAL AGÚNDEZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Juan Carlos DÍAZ CASERO  
Universidad de Extremadura (España)
- Montserrat DÍAZ MÉNDEZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Marta ESTRADA GUILLÉN  
Universitat Jaume I (España)
- Marisa R. FERREIRA  
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
- María del Mar FUENTES FUENTES  
Universidad de Granada (España)
- Araceli GALIANO CORONIL  
Universidad de Cádiz (España)
- Dolores GALLARDO VÁZQUEZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Consuelo GARCÍA DE LA TORRE  
EGADE Business School ITESM Monterrey (México)
- María del Mar GARCÍA GALÁN  
Universidad de Extremadura (España)
- José Manuel GARCÍA GALLEGO  
Universidad de Extremadura (España)
- Jesús GARCÍA GONZÁLEZ  
Universidad de León (España)
- Inmaculada GARCÍA MAROTO  
Universidad de Granada (España)
- María Purificación GARCÍA MIGUÉLEZ  
Universidad de León (España)
- Ana Luisa GODOY CABALLERO  
Universidad de Extremadura (España)
- Paulo GONÇALVES  
ISCAP - Politécnico do Porto (Portugal)
- Pablo GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ  
Universidad de León (España)
- Remedios HERNÁNDEZ LINARES  
Universidad de Cádiz (España)
- Francisco HIPÓLITO OJALVO  
Universidad de Extremadura (España)
- Mª Ángeles INIESTA BONILLO  
Universidad de Almería (España)
- Mª Soledad JANITA MUÑOZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Beatriz JIMÉNEZ PARRA  
Universidad de Extremadura (España)
- Ana LANERO CARRIZO  
Universidad de León (España)
- Óscar Daniel LICANDRO GOLDARACENA  
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)
- Alfonso MARTÍNEZ ALONSO  
Universidad de León (España)
- Eva María MARTÍNEZ SERRANO  
Universidad Carlos III (España)
- Francisco Javier MIRANDA GONZÁLEZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Juan Antonio MONDÉJAR JIMÉNEZ  
Universidad de Castilla La Mancha (España)
- Diego MONFERRER TIRADO  
Universitat Jaume I (España)
- Antonio NAVARRO GARCÍA  
Universidad de Sevilla (España)
- Teresa NEVADO GIL  
Universidad de Extremadura (España)
- María PACHE DURÁN  
Universidad de Extremadura (España)
- Arminda DO PAÇO  
Universidade da Beira Interior (Portugal)
- Manuela PALACIOS GONZÁLEZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Azucena PENELAS LEGUÍA  
Universidad de Alcalá (España)
- Carla PEREIRA  
Universidade da Beira Interior (Portugal)
- José Luis PLACER GALÁN  
Universidad de León (España)
- Ana Isabel POLO PEÑA  
Universidad de Granada (España)
- Juan Miguel REY PINO  
Universidad de Granada (España)
- María Eugenia REYES GARCÍA  
Universidad de Osuna (España)
- Francisco Javier ROBLES GONZÁLEZ  
Universidad de León (España)
- Marcelo ROYO VELA  
Universidad de Valencia (España)
- Sergio RUBIO LACOBIA  
Universidad de Extremadura (España)
- Maite RUIZ ROQUEÑI  
Universidad del País Vasco (España)
- César SAHELICES PINTO  
Universidad de León (España)
- Josu SÁEZ PÉREZ  
Universidad del País Vasco (España)
- Mª Isabel SÁNCHEZ HERNÁNDEZ  
Universidad de Extremadura (España)
- Unai TAMAYO ORBEGOZO  
Universidad del País Vasco (España)
- José Luis VÁZQUEZ BURGUETE  
Universidad de León (España)
- Francisco ZAMORA POLO  
Universidad de Extremadura (España)

---

# Casos

## de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: en tramitación / em tramitação

## de Marketing Público e Não Lucrativo

---

### Editores / Editores:

José Luis VÁZQUEZ  
Universidad de León (España)

Arminda Maria DO PAÇO  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

### Editores asociados / Editores associados (Número 1):

María de las Mercedes GALÁN  
Universidad de Extremadura (España)

Clementina GALERA  
Universidad de Extremadura (España)

Víctor VALERO  
Universidad de Extremadura (España)

### Secretarios del Comité Editorial / Secretários do Comitê Editorial:

Jesús GARCÍA  
Universidad de León (España)

Pablo GUTIÉRREZ  
Universidad de León (España)

Ana LANERO  
Universidad de León (España)

### Comité Científico-Editorial Internacional / Comitê Científico-Editorial Internacional:

Christophe ALAUX  
University Aix Marseille (France)

Emerson Wagner MAINARDES  
FUCAPE Business School (Brasil)

Helena Maria ALVES  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Ani MATEI  
National School of Political Science and Public  
Administration (Romania)

Edy Lorena BURBANO  
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

Mario J. MIRANDA  
Ramkhamhaeng University Institute of International Studies  
(Australia)

Amparo CERVERA  
Universidad de Valencia (España)

Maurice MURPHY  
Cork Institute of Technology (Ireland)

Marlene DEMETRIOU  
University of Nicosia (Cyprus)

Sergey NAUMOV  
Stolypin Volga Region Academy of Public Administration  
(Russia)

Gonzalo DÍAZ  
Universidad de Las Palmas de G. Canaria (España)

Irena OGRAJENŠEK  
University of Ljubljana (Slovenia)

Miroslav FORET  
Mendel University in Brno (Czech Republic)

Alberto PADULA  
University of Rome Tor Vergata (Italy)

Clementina GALERA  
Universidad de Extremadura (España)

Celina SOLEK  
Warsaw School of Economics (Poland)

Ivan GEORGIEV  
Trakia University Stara Zagora (Bulgaria)

Marlize TERBLANCHE-SMITH  
Stellenbosch University (South Africa)

Ross GORDON  
Open University Business School (United Kingdom)

Rodoula TSIOTSOU  
University of Macedonia (Greece)

Arvydas GUOGIS  
Mykolas Romeris University (Lithuania)

Anna VANOVA  
Matej Bel University (Slovakia)

Mirna LEKO-SIMIC  
University of Osijek (Croatia)

Walter W. WYMER  
University of Lethbridge (Canada)

Óscar Daniel LICANDRO  
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)

### Comité Científico / Comitê Científico (Número 1):

Madalena ABREU  
ISCAC (Portugal)

Amaia BAÑALES MALLO  
Universidad del País Vasco (España)

David ABRIL PÉREZ  
Universidad de León (España)

M<sup>a</sup> Jesús BARROSO MÉNDEZ  
Universidad de Extremadura (España)

Helena Maria ALVES  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Edy Lorena BURBANO VALLEJO  
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

M<sup>a</sup> Isabel ARIAS HORCAJADAS  
Universidad de Granada (España)

Paloma María CAÑADAS SORIANO  
Universidad de Granada (España)

## Comité Científico / Comitê Científico (Número 1):

Victoria CARRILLO DURÁN Universidad de Extremadura (España)	M <sup>a</sup> Soledad JANITA MUÑOZ Universidad de Extremadura (España)
Nelida CARRYER University Canada West (Canadá)	Beatriz JIMÉNEZ PARRA Universidad de Extremadura (España)
Amélia CARVALHO ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)	Ana LANERO CARRIZO Universidad de León (España)
Ana CASTILLO DÍAZ Universidad de Extremadura (España)	Óscar Daniel LICANDRO GOLDARACENA Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)
Luis Manuel CERDÁ SUÁREZ Universidad de Valladolid (España)	Alfonso MARTÍNEZ ALONSO Universidad de León (España)
Amparo CERVERA TAULET Universidad de Valencia (España)	Eva María MARTÍNEZ SERRANO Universidad Carlos III (España)
Antonio CHAMORRO MERA Universidad de Extremadura (España)	Francisco Javier MIRANDA GONZÁLEZ Universidad de Extremadura (España)
María CORDENTE RODRÍGUEZ Universidad CEU San Pablo (España)	Juan Antonio MONDÉJAR JIMÉNEZ Universidad de Castilla La Mancha (España)
Pedro Cuesta Valiño Universidad de Alcalá (España)	Diego MONFERRER TIRADO Universitat Jaume I (España)
Olindina X. CUNHA Universidade Estácio de Sá (Brasil)	Antonio NAVARRO GARCÍA Universidad de Sevilla (España)
Alejandro DEL MORAL AGÚNDEZ Universidad de Extremadura (España)	Teresa NEVADO GIL Universidad de Extremadura (España)
Juan Carlos DÍAZ CASERO Universidad de Extremadura (España)	María PACHE DURÁN Universidad de Extremadura (España)
Montserrat DÍAZ MÉNDEZ Universidad de Extremadura (España)	Arminda DO PAÇO Universidade da Beira Interior (Portugal)
Marta ESTRADA GUILLÉN Universitat Jaume I (España)	Manuela PALACIOS GONZÁLEZ Universidad de Extremadura (España)
Marisa R. FERREIRA ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)	Azucena PENELAS LEGUÍA Universidad de Alcalá (España)
María del Mar FUENTES FUENTES Universidad de Granada (España)	Carla PEREIRA Universidade da Beira Interior (Portugal)
Araceli GALIANO CORONIL Universidad de Cádiz (España)	José Luis PLACER GALÁN Universidad de León (España)
Dolores GALLARDO VÁZQUEZ Universidad de Extremadura (España)	Ana Isabel POLO PEÑA Universidad de Granada (España)
Consuelo GARCÍA DE LA TORRE EGADE Business School ITESM Monterrey (México)	Juan Miguel REY PINO Universidad de Granada (España)
María del Mar GARCÍA GALÁN Universidad de Extremadura (España)	María Eugenia REYES GARCÍA Universidad de Osuna (España)
José Manuel GARCÍA GALLEGO Universidad de Extremadura (España)	Francisco Javier ROBLES GONZÁLEZ Universidad de León (España)
Jesús GARCÍA GONZÁLEZ Universidad de León (España)	Marcelo ROYO VELA Universidad de Valencia (España)
Inmaculada GARCÍA MAROTO Universidad de Granada (España)	Sergio RUBIO LACOBIA Universidad de Extremadura (España)
María Purificación GARCÍA MIGUÉLEZ Universidad de León (España)	Maite RUIZ ROQUEÑI Universidad del País Vasco (España)
Ana Luisa GODOY CABALLERO Universidad de Extremadura (España)	César SAHELICES PINTO Universidad de León (España)
Paulo GONÇALVES ISCAP - Politécnico do Porto (Portugal)	Josu SÁEZ PÉREZ Universidad del País Vasco (España)
Pablo GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ Universidad de León (España)	M <sup>a</sup> Isabel SÁNCHEZ HERNÁNDEZ Universidad de Extremadura (España)
Remedios HERNÁNDEZ LINARES Universidad de Cádiz (España)	Unai TAMAYO ORBEGOZO Universidad del País Vasco (España)
Francisco HIPÓLITO OJALVO Universidad de Extremadura (España)	José Luis VÁZQUEZ BURGUETE Universidad de León (España)
M <sup>a</sup> Ángeles INIESTA BONILLO Universidad de Almería (España)	Francisco ZAMORA POLO Universidad de Extremadura (España)

## Volumen 1 (2014)

### ¿PODEMOS CONSTRUIR UN MUNDO MÁS RESPONSIBLE?

#### Editores asociados (Número 1):

María de las Mercedes Galán, Clementina Galera, Víctor Valero (*Universidad de Extremadura, España*)

#### ÍNDICE

<b>La publicidad gráfica como instrumento de cooperación docente: descripción de una iniciativa mediambiental</b> Estrada, M. y Monferrer, D.	1
<b>Rede de ação social compartilhada na cidade de Nerópolis</b> Cunha, O.X.	11
<b>Better purpose, better planet e better people: as diferentes caras da RSC do Continente</b> Alves, H. y Pereira, C.	21
<b>Centro especial de empleo: estudio de caso: Párking Cervantes</b> Tadío, M.J.	33
<b>Ranking empresas responsables de merco de 2013: la labor destacable de Inditex</b> Reyes, E., Barroso, M.J., y Valero, V.	41
<b>Ahora + que nunca</b> García, M.P., Lanero, A., Álvarez, M., Fernández, N. Ferrero, P.	49
<b>Balia infancia</b> Vázquez, J.L., Gutiérrez, P., Da Silva, S. y García, R.	57
<b>Bibliobús: 25 anos animando a leitura na provincia de Segóvia</b> Cerdá, L.M., Cañas, M., Herrero, A. y De Moura, D.	67
<b>El marketing no lucrativo de la Federación Andaluía Acoge</b> Cañadas, P., Rafanell, A., Almenzar, E., Barranco, L., Do Amor, M. y Joya, P.	77
<b>O impacto económico da Fundação de Serralves</b> Do Paço, A., Pinto, C., Cabral, L. y Olivera, T.	85
<b>“Vota”, aplicación electrónica para la participación ciudadana</b> Martínez, E.M., Bejarano, E., Blanco, E., De Fez, G. y De León, A.	93
<b>Projeto reparar. reparar casas e vidas com voluntariado e responsabilidade social</b> Gonçalves, P., Monteiro, D., Viterbo, M. y Coelho, V.	101
<b>Save the Children</b> Arias, M.I., Sánchez, P., Guerrero, A. y Murcia, B.	111
<b>El discurso emprendedor y sostenible: una alternativa gubernamental para dinamizar la orientación estratégica de las empresas</b> Iniesta, M.A., Cervera, A., Criado, A. y Fidel, P.	119
<b>Online videos in the non-profit sector: using youtube to study marketing communications</b> Carryer, N. y Nandamuri, T.	129
<b>Port City Community church: una iglesia diferente</b> Sáez, J., Tamayo, U., Aurtenetxe, A., Marcos, N. y Zorrakin, M.	137

<b>Emprendimiento social: búsqueda de oportunidad en los problemas sociales</b> Lanero, A. y López, C.	143
<b>Blablacar. el autostop del siglo XXI</b> García, I., Casares, A., Herrera, A.J., López, C., López, M. y Medialdea, D.	153
<b>De la tragedia en Bangladesh al marketing social y no lucrativo: el caso de H&amp;M Conscious Foundation</b> Carrillo, M.V., Castillo, A., García, D.A. y Sanabria, C.	161
<b>La responsabilidad social de la pequeña banca española: el caso de Banca Pueyo</b> Sánchez, M.I., Borrego, F., Martínez, M.L. y Martínez, J.A.	169
<b>LibréraT: un nuevo concepto sociocultural</b> Fuentes, M.M., Álvarez, A., Casado, L.A., Cuberos, L., González, F.M., Herrero, J.M. y López, C.	181

## LA PUBLICIDAD GRÁFICA COMO INSTRUMENTO DE COOPERACIÓN DOCENTE: DESCRIPCIÓN DE UNA INICIATIVA MEDIAMBIENTAL

**Marta Estrada**

**Diego Monferrer** (*Universitat Jaume I de Castellón ,Spain*)

### **Resumen:**

Este trabajo supone la ampliación de un proyecto previo en el que asignaturas de diferentes titulaciones colaboran, mediante distintos instrumentos promocionales, en la concienciación medio ambiental y sostenible de la comunidad universitaria. En la primera fase del proyecto (1), la Universitat Jaume I, convoca, un concurso de carteles publicitarios con el fin de incrementar el ahorro energético, en la segunda fase (la que describiremos en estas líneas) el concurso se amplía a cualquier manifestación de publicidad gráfica. El desarrollo de este proyecto supuso una notable mejora en las capacidades para el trabajo en grupo, la comunicación, la capacidad crítica y la concienciación ecológica del alumnado. La metodología cooperativa incrementó notablemente la motivación al aconseguir gestionar de manera eficaz el intercambio y la transmisión del conocimiento entre diversas titulaciones además de tener un desarrollo efectivo sobre la sociedad.

### **Abstract:**

This paper represents an extension of a previous project in which different degree subjects collaborate, through various promotional tools in environmental awareness and sustainable development of the university community. In the first phase (1), Universitat Jaume I, summons, a poster advertising in order to increase energy savings, in the second phase (which we describe) the contest is extended to any manifestation display advertising. The development of this project represented a marked improvement in the capacity for teamwork, communication, critical and environmental awareness of the students. The cooperative methodology significantly increased motivation between students.

## 1. Introducción

Las universidades europeas han realizado un notable esfuerzo en los últimos años por adaptarse a las exigencias requeridas por el Nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). La organización de una estructura de enseñanza orientada al logro de la mejora de la calidad y la plena adecuación de una docencia de acorde a las exigencias que la sociedad del conocimiento demanda ha planteado la necesidad de adaptarse, de revolucionar, todo un sistema que hasta el momento se mantenía, en muchos casos, ajeno a las necesidades de los ciudadanos del siglo XXI. A partir de diferentes declaraciones (Bolonia, Praga, Salamanca, etc), el EEES se va configurando en torno a un serie de pilares sobre los que varios países han legislado con el fin de transformar significativamente los paradigmas de enseñanza y aprendizaje. La Ley Orgánica de Universidades aboga, en este contexto, por la necesidad de “abordar, en el marco de la sociedad de la información y del conocimiento, los retos derivados de la innovación de las formas de generación y transmisión del conocimiento”. La sociedad del conocimiento requiere de ciudadanos democráticos y participativos y para ello se requiere de la transformación de las formas tradicionales de formación, producción, comunicación.

Los cambios propuestos son diversos y profundos. Posiblemente, el principal tenga que ver como la armonización de los títulos en toda Europa para así dar respuesta a las necesidades actuales y futuras tanto de los estudiantes como del mercado laboral (Baena y Padilla, 2012).

Otro de los cambios más significativos propuestos por el EEES es aquel que supone focalizar la atención en la formación de los estudiantes y más concretamente, en su desarrollo competencial (Cano, 2008). Esto implica una reforma substancial en las metodologías utilizadas y una apuesta clara por un aprendizaje en el que el alumno sea parte activa y protagonista en su proceso formativo, asumiendo responsabilidades que le permitan estar más preparado para enfrentarse a los avatares del mercado profesional (Baena, 2010; De Juan, et. al., 2008; González y García, 2007).

La universidad descrita por el EEES no solo apuesta por los contenidos sino también por una enseñanza basada en el desarrollo de determinadas competencias que permitan la adaptación de los estudiantes a un mercado laboral cambiante y competitivo. De hecho, en el Documento-Marco sobre la Integración del Sistema Universitario Español en el EEES se expone: “los objetivos formativos de las enseñanzas oficiales de nivel de grado tendrán, con carácter general, una orientación profesional, es decir, deberán proporcionar una formación universitaria en la que se integren armónicamente las competencias genéricas básicas, las competencias transversales relacionadas con la formación integral de las personas y las competencias más específicas que posibiliten una orientación profesional que permita a los titulados una integración en el mercado de trabajo”. La educación para la ciudadanía debe ser también un compromiso de la institución universitaria y ésta debe contribuir a formar personas capaces de adquirir niveles progresivos de formación y de implicación social.

La primera consecuencia práctica que surge es la necesidad de adecuar el currículo formativo a las claves de una educación basada en las competencias. En este sentido, la literatura diferencia entre tres niveles de competencias: las básicas, las genéricas y las específicas. Las competencias básicas son las capacidades intelectuales necesarias para el desarrollo profesional. Entre ellas se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas (Campos y Campos, 2010). Las competencias genéricas se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Finalmente, las competencias específicas son las propias de cada asignatura (Baena y Padilla, 2012; Espinosa, et. al., 2006). Para el desarrollo de dichas competencias resulta fundamental la utilización de las metodologías docentes más adecuadas y que impliquen una mayor participación por parte de los alumnos. Para desarrollar la competencia de trabajo en equipo, tendremos que ponerlos a trabajar en equipo, para desarrollar la comunicación oral, tendremos que darle la oportunidad de que se puedan expresar en público, para desarrollar la responsabilidad tendremos que asignarles tareas en las que puedan demostrar su compromiso, etc.

En este contexto, el aprendizaje cooperativo supone una interesante alternativa para organizar los procesos de enseñanza y de adquisición de las competencias. Se trata de una forma de trabajo en grupo basado en la construcción colectiva del conocimiento y el desarrollo de habilidades mixtas (aprendizaje y desarrollo personal, social y laboral), donde cada miembro del grupo es responsable de su aprendizaje y del de los restantes miembros del grupo (García y Troyano, 2010). Los alumnos inmersos en una metodología cooperativa generan una interdependencia positiva, interacción cara a cara, responsabilidad

individual, mejoran sus habilidades sociales y desarrollan un procesamiento grupal autónomo (Johnson y Johnson, 1989). Este tipo de aprendizaje es más profundo y duradero (Gil, et. al., 2006).

En este trabajo se pone de manifiesto la importancia de desarrollar metodologías activas como el aprendizaje cooperativo para alcanzar o mejorar muchas de las competencias genéricas, transversales y específicas requeridas actualmente a los universitarios. En estas líneas presentamos una actividad docente realizada en la Universitat Jaume I basada en la interdisciplinariedad y la cooperación entre los estudiantes de tres asignaturas y tres titulaciones diferentes. Mediante el diseño de algún soporte de publicidad gráfica (cartel, valla, publicidad móvil...) se pretende implicar y concienciar a la comunidad universitaria sobre la importancia del ahorro energético al tiempo que se consigue concienciar y educar en valores. La descripción de la metodología y resultados obtenidos con esta iniciativa pretenden aportar a la literatura nuevas fórmulas que, dentro del aprendizaje cooperativo, permitan adquirir de la forma más eficaz posible las competencias propuestas en el EEES.

## 2. Desarrollo del caso

La Universitat Jaume I (UJI), desde siempre, ha intentado minimizar su impacto en todos los aspectos sobre los cuales puede tener influencia y, muy especialmente, en el ahorro de recursos como el agua y la energía. En la última auditoría ambiental realizada por parte de AENOR se observó que, en muchos despachos y aulas, las luces permanecían encendidas, la climatización en marcha y los ordenadores sin apagar, pese a la ausencia de profesores y alumnos. Este hecho provocó que la minimización del consumo energético se convirtiera en un objetivo prioritario para la UJI. Con este fin, en el curso 2010-2011 y, posteriormente, en una segunda convocatoria durante el curso 2011-2012, entre las iniciativas emprendidas por la Oficina de Prevención y Gestión Medio Ambiental de la UJI estuvo la realización de un concurso sobre el diseño de carteles publicitarios y, posteriormente, un concurso sobre publicidad gráfica. Bajo el lema: "AHORREMOS RECURSOS NATURALES A LA UJI" se pretendió concienciar sobre esta problemática a toda la comunidad universitaria. El hecho de convocar dos concursos entre el alumnado respondió a la idea de que, nadie mejor que los que "usan" estos recursos para saber en qué se gastan, cómo y cuándo el gasto es necesario y cuándo no lo es.

Amparándonos en esa iniciativa surgió la experiencia de aprendizaje cooperativo objeto de este trabajo. Experiencia que supuso la cooperación entre las asignaturas Publicidad y Diseño (Ingeniería de Diseño Industrial), Marketing Directo (Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas) y Fundamentos de Marketing (Grado en Administración de Empresas) y que contó con el asesoramiento de la Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental de la UJI. Mediante el desarrollo del mismo se esperaba que el alumno adoptase las competencias defendidas en el EEES, tomara conciencia sobre la importancia del ahorro energético y colaborase, a través del diseño de un cartel u otro elemento gráfico, a la impregnación de esta cultura en toda la comunidad universitaria.

Los pilares sobre los que se sustentó este proyecto descansaban sobre 3 puntos fundamentales:

1) La concienciación medio ambiental y la formación de personas implicadas con su entorno y con la sociedad.

Los alumnos durante el desarrollo práctico de las tres asignaturas estuvieron trabajando en un tema de interés social para los jóvenes, el medio ambiente y el ahorro de recursos. Esta iniciativa se sitúa en la línea defendida por el EEES al apostar por una enseñanza universitaria que forme personas responsables e implicadas socialmente. La percepción por parte del alumno de que la práctica, además de ayudarle a asimilar los contenidos de la asignatura, iba a servir para "algo más", tenía como propósito incrementar su nivel de motivación. A esto se le sumó la posibilidad de que el cartel fuera exhibido públicamente (en marquesinas, exposiciones, la web de la UJI, etc) lo que provocó un mayor estímulo hacia la participación.

2) La realización de una experiencia docente basada en el aprendizaje cooperativo.

Al colaborar con los compañeros de otras titulaciones el aprendizaje cooperativo se produjo a dos niveles: 1) entre los miembros del equipo de trabajo o agencia de publicidad, 2) entre los alumnos de las cuatro asignaturas. Los participantes de las tres titulaciones intercambiaron experiencias en un foro habilitado con este propósito en el aula virtual y también a través de los alumnos que representaron el rol de asesores. Esta circunstancia incentivó la implicación del alumnado además de ejercer un enriquecimiento mutuo a través del intercambio de experiencias y perspectivas. En definitiva se pretendía incrementar las

habilidades cooperativas y comunicativas, generando recursos creativos e incentivando la capacidad crítica.

3) La creación de una figura colaborativa y constructiva, el asesor.

Entre los alumnos de la asignatura Marketing Directo se propuso la creación de la figura del asesor. Los alumnos que voluntariamente aceptaron este rol tuvieron que actuar en calidad de expertos intentando aportar soluciones a las dudas que el diseño publicitario pudiera suponer a los alumnos del resto de titulaciones. Esta figura tuvo un perfil crítico-constructivo siendo capaz de posicionarse ante las opuestas y diferentes intervenciones de los compañeros, sin anularlos, aportando su visión y enriqueciendo los resultados.

### 2.1. *Objetivos*

La cooperación, comparada con esfuerzos competitivos e individualistas tiende a resultar, en altos niveles de logro, una mayor retención a largo plazo de lo aprendido, un uso más frecuente de niveles altos de razonamiento y una mayor voluntad para persistir en tareas difíciles (Gil, et al., 2006). Además implica una mayor motivación intrínseca y una mayor facilidad para transferir el aprendizaje de una situación a otra. Conocedores de estas ventajas y amparados por cuantiosos estudios experimentales y correlacionados (Jonhson y Jonhson, 1989) este trabajo supuso la aplicación de la metodología cooperativa en diversas asignaturas con el fin de que se lograsen los siguientes objetivos:

1) Desarrollar las habilidades conceptuales necesarias para superar con éxito las asignaturas.

El alumno tuvo que dominar los conceptos teóricos necesarios para diseñar la publicidad gráfica con calidad óptima y poder así competir en un concurso abierto a la participación de toda la comunidad universitaria. A través de una metodología completamente participativa basada en la técnica del debate se iba construyendo la teoría necesaria para desarrollar efectivamente la técnica publicitaria. El estudiante, antes del comienzo de cada una de las sesiones teóricas, debía leer, estudiar los apuntes, visionar los videos colgados en el aula virtual, etc. De este modo, iniciado previamente en los contenidos, podía aportar su visión y perspectiva sobre la materia objeto de estudio, siendo el principal protagonista de su proceso de aprendizaje, desarrollando modelos mentales compartidos. El rol del profesor se centraba en un papel conductor, un moderador del debate suscitado. Sólo en aquellos casos en los que los contenidos presentaran dudas y dificultades de comprensión se recurría a una metodología de explicación teórica más tradicional.

2) El alumno desarrolló habilidades procedimentales como el ser capaz de trabajar en grupo. Esto implicó tener las destrezas necesarias para la negociación, la correcta planificación, el diálogo y la necesidad de adquirir las responsabilidades que el rol desempeñado implicaba.

3) El estudiante aprendió lo que significa cooperar con compañeros de otro perfil académico. El hecho de intercambiar información entre diferentes asignaturas y titulaciones incrementó la capacidad de comprensión y supuso el enriquecimiento mutuo de los participantes.

4) Incrementó la conciencia ecológica. Los participantes tuvieron que buscar información sobre las causas de mayor gasto energético y desarrollar un "briefing" para reflexionar sobre su responsabilidad en el gasto de recursos en la UJI.

5) Se diseñó la propuesta ganadora de la campaña organizada por la Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental de la Universitat Jaume I. Con este proyecto los estudiantes fueron capaces de diseñar la propuesta gráfica que se alzó con el premio de este concurso.

6) En las asignaturas Publicidad y Diseño y Fundamentos de Marketing se descubrió y aprendió a respetar la figura del asesor. Ésta, tal y como hemos comentado anteriormente, se atribuyó al carácter de experto, al ser representada por 5 voluntarios matriculados en la asignatura Marketing Directo que dominaban las técnicas publicitarias.

7) Los asesores se responsabilizaron en tareas de ayuda y consulta para poder contribuir al desarrollo óptimo de las propuestas de las otras asignaturas.

### 2.2. *Metodología*

Los participantes de este proyecto estaban matriculados en las asignaturas Marketing Directo (optativa), Publicidad y Diseño (optativa) y Fundamentos de Marketing (obligatoria) de la Universitat Jaume I de

Castellón. Dichas asignaturas se impartieron en el primer y segundo semestre respectivamente en el curso académico 2011-2012. El número de participantes y sus características demográficas en cuanto a género aparecen descritas en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Perfil de los participantes

Asignatura	Alumnos matriculados	Hombre	Mujer
Marketing Directo	30	13	17
Publicidad y Diseño	70	41	29
Fundamentos de Marketing	90	58	32
TOTAL	190	112	78

Fuente: elaboración propia

La metodología propuesta en se basó en los siguientes puntos:

- 1) Trabajo en grupo y aprendizaje cooperativo (Martínez y Galán, 2000; Polanco, 2005).
- 2) El aula virtual como soporte pedagógico.

Los alumnos tuvieron que profundizar en el dominio de las herramientas informáticas y desarrollar estrategias de comunicación eficaces en los entornos virtuales (claridad en los argumentos, precisión semántica, etc). Todo el material teórico así como práctico fue colgado utilizando esta herramienta. Además se habilitó la llamada Carpeta Creativa donde se colgaron videos y otros recursos que se consideraron interés para el desarrollo de las materias. En estas Carpetas también se expusieron las actas en la que se redactaron los resultados de las reuniones que los gerentes de las agencias (portavoces de los equipos) mantuvieron con los profesores y, en su caso, con los asesores.

En el aula se habilitó el foro como una herramienta para el intercambio de impresiones, el planteamiento y discusión de dudas, etc. Sobre esta herramienta la figura del asesor tuvo un papel protagonista al ser el instrumento más inmediato para hacer sus sugerencias y aportaciones de mejoras sobre el diseño de los carteles.

- 3) Aprendizaje por proyectos (Blumenfeld, et. al., 1991; Fabrer, 2005; Hernández, 1996).

El proyecto, por definición, supuso todo un desafío al tener consecuencias reales y positivas para la Universitat Jaume I, la sociedad y el medio ambiente. Esto se tradujo en una mayor implicación y participación.

- 4) Evaluación.

El hecho de que una de las agencias se alzase con el premio del concurso no tuvo repercusión en la puntuación de la asignatura. En el programa de las tres asignaturas figuraba que, para lograr la superación de la parte práctica, se debía diseñar algún soporte de publicidad gráfica por lo que la calidad y el diseño fue puntuado en el global de las prácticas. Las evaluación de las dos asignaturas se centró en el examen teórico, el soporte de publicidad gráfica (en el caso de Fundamentos de Marketing se debía entregar adicionalmente un plan de reposicionamiento de la UJI basado en la sostenibilidad y el medio ambiente), el uso y aportación al desarrollo del aula virtual (la participación en el foro, colgar información en la carpeta creativa, etc) y por último se premió a los asesores (con un diploma de participación y un 0,25 adicional a la nota final).

#### Estructura del proyecto

Este proyecto implicó a tres asignaturas de tres titulaciones diversas que se imparten temporalmente en dos semestres distintos. La asignatura Marketing Directo es del primer semestre mientras que Publicidad y Diseño y Fundamentos de Marketing son del segundo semestre. Sin embargo, las fases a emprender aunque, no así el calendario, fueron las mismas tal y como describimos a continuación.

#### Fase 1: Planificación del proyecto

Se establecieron una serie de reuniones entre los profesores para plantear objetivos comunes, calendario de acciones y reparto de responsabilidades.

#### Fase 2(a): Construcción de equipos de trabajo o agencias publicitarias

Se diseñaron los equipos de trabajo o agencias publicitarias. Cada equipo estuvo formado por 6 o 7 integrantes que se repartieron diferentes roles grupales (simulando a los roles laborales). En el caso de la asignatura Marketing Directo, debido al menor número de matriculados, las agencias estuvieron integradas por 4 o 5 personas.

#### Fase 2(b): Invitación a los alumnos de la asignatura Marketing Directo a ser los asesores de las asignaturas Fundamentos de Marketing y Publicidad y Diseño

Esta fase tuvo lugar únicamente en la asignatura Marketing Directo. En la misma se invitaron a que 5 alumnos voluntariamente a que una vez cursada la asignatura -recordemos que se trata de una asignatura de 5º curso de la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas- asesoraran en calidad de expertos a los alumnos de la otra asignatura en el diseño de sus propuestas. Esta función la ejercieron a través del foro del aula virtual, reuniones con los gerentes de las agencias y el correo electrónico. Los alumnos que decidieron ejercer este rol firmaron un contrato de compromiso.

#### Fase 3: Diseño del aula virtual

Los profesores diseñaron el aula virtual de cada asignatura en las que se colgaron los “power-points” con los contenidos teóricos y todo tipo de material de interés pedagógico (videos publicitarios sobre medio ambiente, artículos, etc). Se creó un foro para compartir información, plantear dudas y despertar el debate. En principio, el intercambio de impresiones a través del foro, fue utilizado por los gerentes de las diversas agencias que, a través del trabajo cooperativo, colaboraron en la solución de aquellos conflictos que se plantearon al resto de agencias. En este caso concreto en las asignaturas Fundamentos de Marketing y Publicidad y Diseño los asesores fueron autorizados para poder participar y asesorar a través del foro.

En las aulas virtuales se habilitaron las llamadas Carpetas Creativas en la que los alumnos colgaron todo aquel material que consideraron interesante compartir.

#### Fase 4. Conferencias del experto

Un técnico de Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental de la UJI fue invitado a dar dos conferencias de hora y media en las que explicó las principales causas de gasto de los recursos energéticos en la UJI. Posteriormente se organizaron unas mesas redondas para que los alumnos pudieran discutir y debatir al respecto.

#### Fase 5. Reuniones entre los públicos implicados

Se realizaron dos reuniones entre los gerentes de las agencias (portavoces de los equipos de trabajo) y los profesores en horario de tutorías y a modo de seminario. El objetivo de las mismas fue la interacción e intercambio de información. Tras las reuniones, uno de los gerentes escogido por votación, se encargó de colgar en la Carpeta Creativa del aula virtual el acta de la reunión. En el caso concreto de las asignaturas Publicidad y Diseño y Fundamentos de Marketing se aprovechó la primera reunión para presentar físicamente a los asesores y explicar sus funciones y responsabilidades. Esta información se reflejó en el acta.

#### Fase 6: Presentación de las propuestas gráficas en clase

En esta fase, a través de dos sesiones prácticas, se expusieron públicamente las propuestas gráficas.

#### Fase 7: Presentación de las propuestas en registro cuyo destino fue la Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental de la Universitat Jaume I

Los alumnos, de acuerdo con la fecha determinada en las bases del concurso, presentaron por registro su propuesta.

#### Fase 8: Reunión del jurado y emisión del voto sobre el cartel ganador

El jurado del concurso estuvo integrado por 4 personas: El gerente de la UJI, un técnico de Oficina de Prevención y Gestión Medioambiental, un diseñador y un publicista.

**Figura 1.** Carteles finalistas**Cartel ganador**

Fuente: elaboración propia

Nota: 1) “Haz un click, está en tus manos”. “Apaga el ordenador y ahorra más energía”

2) “Aparca el coche, escoge tu transporte alternativo”

3) “Planta una bici en tu vida”. “Tu bolsillo te lo agradecerá, gana tiempo, reduce contaminación, piensa en tu salud”. “Se independiente, la bici no tiene horarios”.

#### Fase 9: Elaboración de las conclusiones

Mediante la cumplimentación de un cuestionario por parte de los alumnos (colgado en el aula virtual y también enviado por correo electrónico) se evaluaron los objetivos del proyecto.

Durante el transcurso del proyecto, los profesores mantuvieron periódicamente reuniones con los representantes de cada equipo de trabajo (agencias de publicidad) para poder identificar las posibles dificultades que fueron surgiendo.

El foro del aula virtual habilitado como un lugar para el intercambio de dudas, impresiones e ideas también sirvió como termómetro evaluador del buen funcionamiento del proyecto.

Al finalizar el curso se colgó en el aula virtual un cuestionario para valorar la efectividad del aprendizaje cooperativo y de todo el proyecto en general. En el desarrollo del cuestionario se utilizó una escala Likert del 1 al 10 a excepción de la última parte en el que se plantearon preguntas abiertas.

En la primera parte del cuestionario se valoró la consecución de los resultados conceptuales, mediante cinco ítems los alumnos valoraron su nivel de motivación y aprendizaje en la adquisición de las competencias y habilidades propuestas en las asignaturas.

En la segunda parte, se analizó el grado de consecución de los objetivos procedimentales. Para ello se preguntó específicamente sobre el trabajo en grupo, la cooperación, la creatividad y la adquisición de competencias referidas a la expresión oral.

En la tercera parte, se solicitó información sobre la consecución de los objetivos actitudinales. Los ítems fueron orientados hacia la obtención de información sobre la relación con los compañeros de equipo, con la clase, con los asesores, los profesores, etc.

En la cuarta parte, se analizó el impacto del proyecto. Para ello se formularon cuestiones referidos al nivel de interés despertado por la iniciativa, el grado de importancia, satisfacción y el incremento de la conciencia ecológica.

En la última parte, se les solicitó, a través de una pregunta abierta, sobre su recomendación o no de la repetición de la iniciativa en próximos años y sobre su aplicación a otras asignaturas.

### 2.3. Resultados

Tras concederse un tiempo máximo de quince días desde que finalizaron las clases teóricas para cumplimentar el cuestionario se recibieron un total de 125 contestaciones considerándose finalmente como válidas 110. Los porcentajes de satisfacción en el logro de los objetivos y habilidades propuestos en este proyecto vienen reflejados en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto

Objetivos	Porcentaje de alumnos que consideran que se ha cumplido el objetivo propuesto
<b>Habilidades conceptuales</b>	
Motivación	87,8
Aprendizaje	77,7
<b>Habilidades procedimentales</b>	
Trabajo en grupo y cooperación	80,7
Expresión oral	75,8
Creatividad	69
Capacidad crítica	75
<b>Habilidades actitudinales</b>	
Relaciones con los compañeros	85
Relaciones con los compañeros asesores de la otra titulación	80
Relaciones con los profesores	90
<b>Impacto de mejora</b>	
Nivel de interés	85
Grado de importancia	80,7
Satisfacción	90
Incremento de la concienciación ecológica	80,1
<b>Recomendaciones futuras</b>	
Recomendación para que esta actividad se repita el próximo curso	96,8
Recomendación para que esta actividad se realice en otras asignaturas	85

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, en referencia a la adquisición de las competencias y habilidades conceptuales observamos que los alumnos puntuaron de forma elevada la metodología propuesta al considerar que favorecía el aprendizaje (77,7%) y la motivación (87,8%). El hecho de que el cartel se basara en una temática medio ambiental y que tuviera una plasmación en la vida real supuso un gran estímulo para la implicación.

En la adquisición de las habilidades procedimentales se consideró muy positivamente el trabajo en grupo y la cooperación (85,7%), así como el desarrollo de la capacidad comunicativa (75,8) y la asunción de una mayor la capacidad crítica (75%). Sin embargo, el desarrollo de las capacidades creativas (69%) la valoración tendió a decrecer. Posiblemente el resultado se debiera a que en las titulaciones de Ingeniería

Técnica y el Grado de Administración de Empresas no existen asignaturas que desarrollen específicamente la creatividad. Además los futuros diplomados no están habituados a utilizar metodologías alternativas a la clase magistral.

En lo referente a las habilidades actitudinales se valora muy positivamente las relaciones con los compañeros (85%), los asesores (80%) y los profesores (90%). Lo que indica, una vez más, que la cooperación intensifica las relaciones, favorece la empatía, el asertivismo, la comunicación y la tolerancia hacia actitudes y perspectivas diferentes.

En cuanto al nivel de interés (85%), el grado de importancia en los logros obtenidos (80,7%), el incremento en la concienciación ecológica (80,1%) las valoraciones obtenidas son muy altas. Llegando el nivel de satisfacción del alumnado (90%) hasta el punto de la recomendación de repetición de esta iniciativa (96,8%) e incluso la ampliación de aplicación de la misma a otras

### **3. Conclusiones**

La convergencia o armonización dentro del Espacio Europeo de Educación Superior se ha presentado como una oportunidad para transformar las estructuras del sistema universitario español en un modelo más coherente y acorde a las demandas sociales y las necesidades de formación superior de los alumnos. Con el fin de armonizar la oferta formativa, las universidades comienzan a migrar de una enseñanza apoyada en la transmisión de contenidos, a un esquema que busca generar aprendizajes que aseguren el desempeño competente a los nuevos profesionales que se formen en sus aulas.

La sociedad está interesada en el conocimiento pero no sólo en el conocimiento técnico, también espera que la universidad prepare a los futuros empleados y empleadores en habilidades transferibles además de formar a ciudadanos. En este contexto este proyecto supone una experiencia de aprendizaje cooperativo que permite el desarrollo efectivo de las competencias transversales, específicas, además de formar en aquellos valores que deben quedar patentes en los universitarios (colaboración, tolerancia, compañerismo, generosidad...). La cooperación entre las tres titulaciones para la realización real de una acción publicitaria medioambiental ha supuesto el procedimiento central para crear relaciones interpersonales positivas, la construcción del propio conocimiento por parte del alumnado y la extensión del aprendizaje conceptual sobre lo aprendido. El desarrollo de mapas mentales compartidos -con los propios compañeros y con los de otra titulación- supone el enriquecimiento de la perspectiva, la mejora la capacidad crítica y el incremento de las competencias sociales.

Los resultados alcanzados en este proyecto demuestran que la cooperación entre asignaturas y titulaciones diversas incrementa la motivación del alumnado y del profesorado creando nuevas oportunidades de innovación y mejora docente. Para último, nos gustaría comentar que esta iniciativa va a tener continuidad durante el curso 2013/14 y se adaptará y aplicará al Grado de Administración de Empresas.

### **4. Cuestiones para discusión**

Una vez descrita esta experiencia docente llevada a cabo en la Universitat Jaume I invitamos a los participantes del V Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo a reflexionar sobre algunas cuestiones.

Cuestión 1. Los alumnos, organizados por equipos de trabajo (agencias de publicidad de servicios generales), diseñarán una campaña publicitaria completa para concienciar a la comunidad universitaria sobre la importancia del ahorro energético. La campaña deberá abarcar todos los medios publicitarios: televisión, radio, prensa, cine, publicidad exterior, internet (diseño de la página web, utilización de las redes sociales, etc).

Cuestión 2. Completar el plan de comunicación utilizando instrumentos de relaciones públicas o de marketing relacional que contribuyan a concienciar sobre el ahorro energético.

Cuestión 3. Las agencias reflexionarán y establecerán un coloquio sobre cómo una experiencia similar a la presentada se puede llevar a la práctica en otras universidades.

## Referencias

- BAENA, V. (2010). "Innovación docente e identificación de inhibidores del aprendizaje en el área de empresa. Una propuesta metodológica", *Espiral-Cuadernos del Profesorado*, Vol. 3(6), pgs. 3-14.
- BAENA, V. Y PADILLA, V. (2012). "Refuerzo y desarrollo de competencias mediante la elaboración de una campaña real de marketing: la Fórmula UEM", *Revista de Docencia Universitaria. REDU*. Vol. 10 (1), pgs. 199-214.
- BLUMENFELD, P.C. ; SOLOWAY, E. ; MARX, R.W. ; KRAJCIK, J.S. ; GUZDIAL, M. Y PALINCSAR, A. (1991). "Motivating project-based learning: Sustaining the doing, supporting the learning", *Educational Psychologist*, Vol. 26.
- CAMPOS, E. Y CAMPOS, E. (2010). "¿Competencias básicas?", *Espiral-Cuadernos de Profesorado*, Vol. 3(5), pgs. 73-76.
- CANO, M.E. (2008). "La evaluación por competencias en la educación superior", *Universitat de Barcelona*. Disponible en línea: <http://www.ugr.es/local/recfpro7rev123COL1.pdf>. Última fecha de acceso: 4 de mayo 2010
- DE JUAN, M.D.; GONZÁLEZ, E.; PARRA, J.F.; KANTHER, A. Y SARABIA, F.J. (2008). "Antecedentes del aprendizaje autorregulado del estudiante universitario de marketing", *Actas del XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 17-19 de septiembre de 2008, Gran Canaria.
- ESPINOSA, J.; JIMÉNEZ, J.; OLABE, M. Y BASOGAIN, Y. (2006). "Innovación docente para el desarrollo de competencias en el EEES", *Universidad del País Vasco*. Disponible en la web: <http://campus.usual.es/ofees/ARTICULOS/p216.pdf>. Última fecha de acceso: 30 de mayo 2011
- FABRER, J. (2005). <http://www.ma1.upc.es/recerca/reportstre/001fabregat.doc>. consultada a 20/07/2011.
- GARCÍA, A.J. Y TROYANO, Y. (2010). "Aprendizaje cooperativo en personas mayores universitarias", *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, Vol. 32 (1), pgs.1-15
- GIL, C.; ALÍAS, A.; MONTOYA, M.D.G. (2006). "Cómo mezclar diferentes metodologías docentes para motivar e impulsar a un mayor número de alumnos", *VI Jornadas de Aprendizaje Cooperativo*, Barcelona.
- GONZÁLEZ, N. Y GARCÍA, M<sup>a</sup>. R. (2007). "El aprendizaje cooperativo como estrategia de enseñanza-aprendizaje en Psicopedagogía (UC): repercusiones y valoraciones de estudiantes", *Revista Iberoamericana de Educación*, Vol. 42 (6), pgs. 1-13.
- HERNÁNDEZ, F. (1996). "Representar la función de la Escuela desde los proyectos de trabajo", *Revista Pedagógica*, Vol. 6, pg. 26.
- JOHNSON, D.W. Y JOHNSON, R.T. (1989). "Cooperative learning: What special education teachers needs to know", *Pointer*, Vol. 33 (2), pgs. 5-10.
- MARTINEZ, J.R. Y GALÁN, F. (2000). "Estrategias de aprendizaje, motivación y rendimiento académico en alumnos universitarios", *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, Vol. 11 (19), pgs. 35-50.
- POLANCO, A. (2005). "La motivación en los estudiantes universitarios", *Actualidades Investigativas en Educación*, Vol. 5 (2), pgs. 1-13.

## REDE DE AÇÃO SOCIAL COMPARTILHADA NA CIDADE DE NERÓPOLIS

**Cunha, Olindina Xavier** (*Universidade Estácio de Sá, Brasil*)

### **Resumo:**

A gestão estratégica é fundamentada por dez escolas; a escola de poder formula estratégia como um processo negocial de forma aberta. O uso do poder macro pela organização para promover o bem estar por controle ou cooperação com outras organizações, via uso de estratégia coletiva nas espécies de jogos de formação de aliança, parcerias e redes fundamentam-se o planejamento de uma rede de ação social compartilhada realizado na cidade de Nerópolis no Estado de Goiás- Brasil.

O principal objetivo planejado é reduzir a pobreza no município. A metodologia é baseada no desenvolvimento de estratégia experimental em marketing social, para dinamizar os projetos e programas sociais dos governos: Federal, Estadual e Municipal, de forma a inferir direta, precisa e sistemática no comportamento humano.

### **Abstract:**

The strategic management is supported by ten schools, the power school formulates strategy as an open merchandising process. The use of the macro power by the organization to promote the wellbeing by controlling or cooperating with other organizations, by the use of collective strategy through formation games of the formation of alliance, partnership and networks. This collective strategy is supported by a shared social action network , which is held in Nerópolis city in the State of Goiás – Brazil.

The whose purpose is to reduce the poverty in the municipality. The methodology is based in experimental strategy in social marketing with aim to energize the projects and the social programs of the federal government, state government and city government, In order to infer directly, exactly and systematically in the human behavior.

## 1. Introdução

A Secretaria Municipal de Assistência Social da cidade de Nerópolis localiza-se no Estado de Goiás - Brasil. Sua sede fica na Rua Pedro Ludovico Teixeira, Quadra 05, Lote 24, Jardim Marista na cidade de Nerópolis – Goiás. É uma organização pública municipal com finalidade de oferecer políticas de assistência social ao povo neropolino.

Com o advento da Constituição Federal de 05/10/1988 regulamentada pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), novos conceitos e novos modelos de assistência social passaram a vigorar no Brasil, sendo colocada como “direito de cidadania, com vistas a garantir o atendimento às necessidades básicas dos segmentos populacionais vulnerabilizados pela pobreza e pela exclusão social.”

A administração do atual prefeito elaborou o Plano Gestor Municipal que determina alguns objetivos e diretrizes estratégicas de políticas de assistência, fundamentadas na LOAS, para serem implementadas pela Secretaria de Assistência Social. De forma que, apresenta na “seção IV - Da assistência social, artigo 59 os objetivos da política de Assistência social, como:

I - Proteger e amparar a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice;

II - Vincular a política de assistência social do Município ao sistema único nacional de provisão de serviços, benefícios e programas de assistência social, conforme determinado pelos artigos 203 e 204 da Constituição Federal e pela Lei Orgânica da Assistência Social - Lei Federal no 8.742/93;

III - Assegurar o cumprimento do Estatuto da Criança e do Adolescente – Lei Federal no 8.607/1990 e do Estatuto do Idoso – Lei Federal no 10.741/2003;

IV - Implementar ações para garantir a proteção social e a inclusão da população no circuito dos direitos da cidadania;

V - Garantir a prestação da assistência jurídica gratuita aos cidadãos de menor, ou sem renda;

VI - Adotar políticas que promovam e ampliem a melhoria da qualidade de vida dos seus municípios, buscando a participação e a inclusão de todos os segmentos sociais;

VII - Compatibilizar os objetivos estratégicos do desenvolvimento local com programas e projetos dos Governos federal e estadual;

VIII - Atuar de forma preventiva no que se refere a processos de exclusão social, combatendo a marginalização e a prostituição de menores”.

O novo enfoque dado à assistência social permite proporcionar a idéia de que se protege para apoiar e estimular as famílias a desenvolverem oportunidades produtivas e de renda a todos vulnerabilizados pela pobreza. É a idéia de que deve ser ofertado o mínimo básico para que o indivíduo inicie um processo de promoção humana, de crescimento e de valorização da pessoa. Indo mais além, é a idéia de que o indivíduo, ao se promover, promova também o seu entorno, as pessoas que vivem ao seu redor e o seu próprio ambiente de vida.

Destarte, o centro de ação da política de assistência social é a família que é vista como elo integrador das ações e como foco de programas específicos. Assim, todos os programas que buscam a inserção e a reinserção familiar são prioritários na política de assistência social.

A Secretaria Municipal de Assistência Social (SMAS) tem a missão de oferecer assistência com o apoio psicológico, material, jurídico, cultural, disciplinar, a todo cidadão neropolino que necessita de atendimento em suas necessidades básicas e aspira para o futuro desenvolver uma trabalho em rede social compartilhada, com objetivo de incentivar a autonomia do cidadão na satisfação de suas necessidades básicas, numa estrutura de departamentalização por programa ou projeto.

Sua finalidade dessa secretaria é coordenar a Política Municipal de Assistência Social, via implementação do Sistema Único de Assistência Social (SUAS), de forma a cumprir fielmente as políticas e diretrizes gerais do plano gestor fundamentado pelo LOAS. Seu âmbito de ações é o da Seguridade Social que, conforme a Constituição Federal, compõe-se de três áreas da política pública: saúde, previdência e assistência social.

A Seguridade Social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos, das empresas e da sociedade destinado a assegurar os direitos da população. Das três áreas de política pública,

a assistência social, integrante das ações busca garantir os direitos de cidadania e igualdade de condições de vida. Ao governo municipal coube definir a política com estabelecimento dos objetivos, diretrizes, e estratégias de gestão da assistência social por meio do plano gestor.

O dever de formular políticas e realizar ações e atividades que protejam e promovam essa parcela da população que se encontra em situação de vulnerabilidade permite alcançar uma situação de plena cidadania, objetivo maior do planejamento.

## **2. Desenvolvimento da rede de ação social compartilhada**

Para elaboração do planejamento foi realizado um Brainstorming com objetivo de promover um diagnóstico junto aos trabalhadores da organização, bem como a realização de reunião com colaboradores de cada unidade administrativa de projeto e programa para efetivar uma análise do ambiente de marketing endógena - pontos fortes, fracos e exógena - oportunidades e ameaças.

Após análise conjunta foram estabelecidas a missão, visão, filosofia, os objetivos e desafios estratégicos. Finalmente, foram desenvolvidos as estratégias negociais, funcionais e operacionais com definição da função de cada projeto, os responsáveis, as metas, os indicadores e prazos para sua execução de forma preestabelecida.

Ainda, cada unidade que compõe a Secretaria também foi diagnosticada e planejada, após visita realizada a cada unidade e realizada reunião com os coordenadores e os funcionários alocados nas organizações a fim de juntos podermos realizar o diagnóstico. Verificou-se que, o estado da arte encontrada na realização dos trabalhos eram praticados de forma isolados e fragmentados, contemplando as seguintes atividades:

(1) SMAS – Atividades da assistência social: cadastro, controle de pessoas atendidas; apoio administrativo e material aos projetos; doação de cesta básica às famílias carentes.

(2) PETI - Atividades do programa de erradicação do trabalho infantil: desenvolvimento cultural das crianças com música (percussão), balé, esporte(capoeira) e informática (digitação).

(3) CONVIVER – Atividades do programa para idoso: desenvolvimento de relações interpessoais e promoção à saúde do idoso com hidroginástica.

(4) CREAS – Atividades do programa: apoio psicológico às pessoas com direitos violados, e acompanhamento sócio-educativo.

(5) GUARDA MIRIM - Atividades do programa: disciplina, cidadania e cultura da paz

(6) CRAS - Programa Federal - Bolsa família; Programa estadual - Pró-Cerrado, Renda cidadã e Pró-jovem (apoio cultural), Capacitação profissional e Apoio jurídico.

Metodologia usada no programa de ação social compartilhada

Em atendimento à LOAS e ao plano gestor municipal foi desenvolvido uma rede social compartilhada para atender as variáveis de marketing social com segmentos demográfico por idade de forma a atender as exigências legais. Para isso foi necessário desenvolver vários programas para atendimento desde a maternidade até a velhice. O planejamento foi realizado para o quadriênio 2011 a 2014, mesmo sabendo que em 2012 haveria novas eleições.

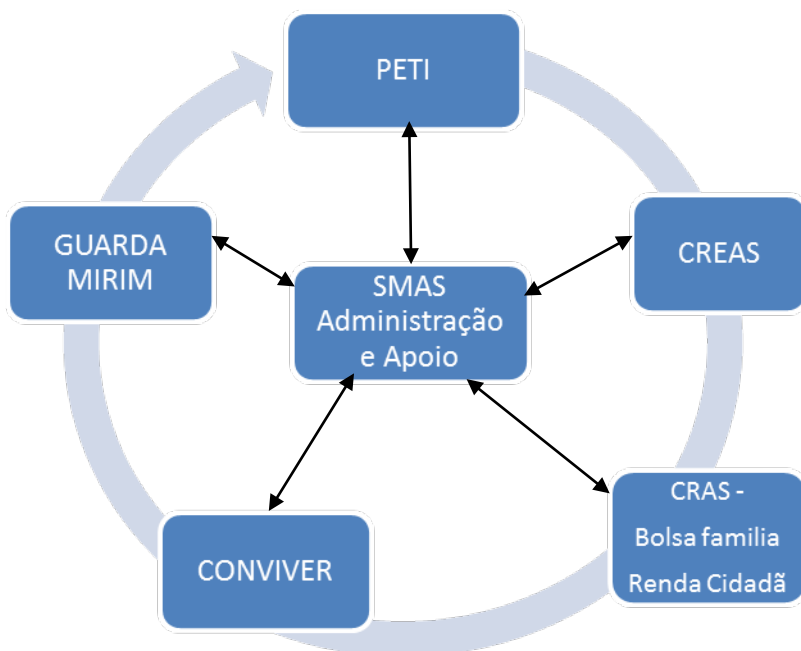
A atuação dos projetos terá o caráter preventiva e de ação continuada para evitar a inflação e moratória social, que leva a exclusão social, de forma a combater também a marginalização e prostituição. A ação compartilhada será desenvolvida de forma holística contemplando o social, cultural, ambiental, jurídico, disciplinar, psicológico, material, profissional, tecnológico e emocional.

Para evitar a inflação social foi necessário realizar o planejamento da situação, a fim de restaurar laços familiares, restabelecer a cidadania ampliando o acesso aos direitos garantidos, ou seja, resgatar o capital social. Afinal, com o capital social resgatado o processo de desenvolvimento municipal será acelerado para que a desesperança e criminalidade sejam reduzidas.

Além do planejamento da Secretaria e, para que a rede tenha um desempenho esperado, não menos importante foi realizado o planejamento de cada unidade para fortalecer seus pontos fortes, corrigir ações com poucos resultados e amenizar suas debilidades. Foram reestruturados os programas e projetos para

que o marketing social fosse aplicado, conforme Figura nº. 01. ex.: No creas, o atendimento psicológico que era individual passou a usar a técnica de grupo focal com atendimento no mínimo de 8 e máximo de 12 jovens com o mesmo problema.

**Figura 1.** F Relação holística entre os projetos. Fonte: Elaboração própria



### Os macros objetivos

O objetivo geral: implantar e coordenar a rede social compartilhada para proteção social básica e prevenção das situações de risco para as famílias neropolinas.

### Objetivos estratégicos

- a) Combater a pobreza, a exclusão social e promover a inclusão e coesão sociais;
- b) Promover um planejamento integrado e sistemático, potencializando sinergias, competências e recursos em nível local, estadual e federal para garantir maior eficácia do conjunto de respostas sociais;
- c) Formar e qualificar agentes de mudança social envolvidos nos processos de desenvolvimento local, no âmbito da Rede de ação social para buscar soluções aos problemas das famílias e das pessoas em situação de pobreza e exclusão social;
- d) Re-estruturação organizativa com padronização e redefinição de funções;
- e) Administrar a secretaria e os projetos com responsabilidade socioambiental;
- f) Elaborar os projetos de ação e de mudança de comportamento;
- g) Elaborar os projetos sem patrocínio para captar recursos por meio de editais;
- h) Garantir uma maior eficácia nos resultados, melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos sociais em nível local, bem como, criar canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral;
- i) Promover a educação ambiental e consciência ecológica em todas as unidades.

### OS objetivos estratégicos funcionais da rede de ação social compartilhada devem:

- a) A rede social compartilhada será assimétrica, ou seja, terá uma coordenação central presidida pela Secretária Municipal e as coordenações dos projetos estarão vinculados aos ditames legais: federal, estadual ou municipal;

- b) Cada coordenação terá competência e atividades próprias buscando desenvolvê-las com autonomia e apresentar a mesma capacidade de influência;
- c) Cada coordenador poderá aprofundar sua especialização, promovendo melhoria contínua em suas atividades e melhorando a qualidade dos serviços prestados;
- d) Nenhum coordenador pode interferir na coordenação do outro projeto;
- e) Mobilizar as equipes em rede para despertar o sentimento de pertencer ao programa, compreender seu escopo, estimular confiança e linguagem comum;
- f) Desenvolver a construção de uma visão compartilhada com ações coordenadas em direção aos objetivos, clareza quanto aos papéis e responsabilidade dos envolvidos.

O atendimento às pessoas é de fundamental importância, então foi criada regras aos coordenadores para potencializar a rede de ação social e o acesso aos direitos. Todo coordenador tem a obrigação de apresentar um atendimento compatível com sua função:

1. Recepcionar com elegância e bom trato;
2. Manter bom relacionamento e cooperação entre os colegas de trabalho e da rede;
3. Ser formal, polido e impessoal nos relacionamentos institucionais;
4. Manter a organização no ambiente de trabalho;
5. Manter todo material sob sua responsabilidade em ordem e controle permanente;
6. Assinar “termo de responsabilidade” pelo material sob sua guarda;
7. Manter os instrumentos de trabalho limpos.

Se o atendimento é importante a ação e atitude do coordenador deve ser coerente e pensar de forma holística e sistêmica, prevendo mudanças ambientais e apresentando reação rápida para solução de forma que:

- a) Deve administrar com plano as atividades do programa sob sua responsabilidade;
- b) Coordenar os serviços demandados;
- c) Mobilizar atores, criar sinergia entre os serviços demandados e o programa;
- d) Prestar informações precisas sobre os projetos, sua execução e os resultados alcançados;
- e) Produzir relatórios mensais sobre cada projeto em que é responsável;
- f) O coordenador deve potencializar a rede com encaminhamento das pessoas e/ou das famílias para a rede de serviços socioassistenciais básicos e especiais;
- g) Articular o encaminhamento da família e indivíduos para os serviços de capacitação e colocação ao mercado de trabalho;
- h) Promover o fortalecimento dos laços sociais com apoio psicológico e jurídicos, bem como, estimular o acesso aos direitos sociais, à informação, a cultura e ao lazer;
- i) Promover a inclusão de pessoas deficientes e familiares aos serviços de proteção básica;
- j) Promover o encaminhamento de acamados, gestantes e outras demandas aos serviços de proteção básica;
- k) Acompanhar e monitorar os encaminhamentos realizados.

### **Objetivos estratégicos operacionais para produtividade e qualidade**

- a) Implantação de software para dinamizar o trabalho e melhorar a comunicação;
- b) Implantação de intranet para aumentar comunicação interna entre coordenadores e entre estes e a secretária, de forma a reduzir desperdício com papelório, transporte e combustíveis;
- c) Aquisição de computadores para cada projeto e treinar, via PETI, os funcionários;

- d) Dinamizar todos os projetos para melhorar suas atuações a fim de buscar alcançar as metas e indicadores estabelecida para cada projeto;
- e) Fortalecer a capacidade administrativa interna com promoção de cursos de capacitação para Excelência no atendimento, Qualidade total, Técnicas de abordagem de marketing social e desenvolvimento de lideranças a fim de melhorar a atuação de cada projeto;
- f) Articular as atividades de apoio material, tecnológico e recursos humanos; bem como realizar reuniões de motivação com entusiasmo para as equipes dos programas;
- g) Levantar as necessidades de cada projeto e planejar suas atividades.

#### **Objetivos financeiros com indicadores**

- a) Reduzir o índice de pobreza local em 20%;
- b) Reduzir Custos administrativos em 20%;
- c) Aumentar a qualidade de vida de 5000 beneficiários (50%) do atendimento direto no programa de Assistência;
- d) Reduzir o desemprego em 15% com estímulo ao empreendedorismo e capacitação de 1500 pessoas por ano junto aos parceiros;
- e) Atender extraclasse (nos bairros) 500 jovens para a cultura, inclusão digital e disciplina;
- f) Oferecer apoio psicológico no fortalecimento dos laços familiares a 800 famílias;
- g) Atender e oferecer apoio a 500 idosos do município de Nerópolis.

#### **O público objetivo a ser alcançado:**

- Cliente primário – a maternidade, a infância, a adolescência, a família e ao idoso;
- Cliente secundário – família, escola, igrejas, comunidade e a Prefeitura;
- Cliente terciário – Segurança pública, Educação e Saúde pública.

A sintetização das unidades em totalidade organizadas juntamente com a participação de todos os funcionários permitiu que cada unidade administrada fosse planejada com a reformulação ou elaboração dos programas e projetos com as seguintes estratégias:

##### 1) Programa de treinamento, capacitação e motivação:

- a) estratégia de capacitação dos funcionários;
- b) Treinamento específico aos psicólogos;
- c) Estratégica de reuniões periódicas com membros da rede;
- d) Estratégica para reciclagem de lixo e uso sustentável;
- e) Elaboração de projetos sociais para captação de recursos financeiros.

##### 2) Programa de comunicação interna da rede social compartilhada:

- a) Estratégica para desenvolvimento do sistema de informação;
- b) Estratégica para reestruturação da SMAS;
- c) Estratégica para criação do departamento de material.

##### 3) Programa de proteção social básica de assistência ao cidadão neropolino:

- a) Estratégica de assistência social básica e visitas domiciliares;
- b) Estratégica para assistência às gestantes;
- c) Estratégica para assistência básica para acamados e deficientes.

##### 4) Programa de Atendimento ao PETI:

- a) Ação estratégica para o projeto Jogos lúdicos/lógicos;

- b) inclusão digital;
- c) Ação estratégica para o projeto cultural: teatro, música e balé;
- d) Ação estratégica para esporte: capoeira; Jiu Jitsu;
- e) Ação estratégica para apresentação de final de ano;
- f) Programa de Recuperação do laço familiar: apoio psicológico e estratégica de apoio material;
- g) Programa de capacitação profissional das famílias em parceria com CRAS;
- h) Campanha de conscientização via seminários e eventos sociais.

5) Programa de atendimento aos idosos (programa conviver):

- a) Estratégia para prática desportiva - hidroginástica, ginástica rítmica e caminhada;
- b) Estratégia para oficinas artesanais: cursos artesanais e oficina de artesanato;
- b1) Estratégia para participação em amostra e feiras artesanais;
- c) Estratégia para oficina cultural de canto coral e promoção de eventos culturais;
- d) Projeto horta comunitária de ervas medicinal;
- e) Campanha de conscientização para preservação da saúde com uso de preservativo e palestras educacionais.

6) Programa do centro de referencia especializado em assistência social (CREAS):

- a) Estratégia para o tratamento terapêutico psicossocial - terapia com as vítimas: crianças e adolescentes; terapia grupal com familiares das vítimas; terapia com idosos e deficientes vítimas de negligencia;
- b) Estratégia para o tratamento psiquiátrico de jovens com dependencia química;
- c) Programa de apoio psicossocial para reestruturação do laço familiar: estratégica para tratamento psicológico das famílias;
- d) Campanha de conscientização sobre violência, uso e abuso de drogas lícitas e ilícitas, como: campanha de orientação e sensibilização nas escolas públicas e privadas; campanha contra o crack; campanha de combate a violência por abuso e exploração sexual;
- e) Programa de capacitação e perspectiva de vida: estratégica para capacitação e colocação no mercado de trabalho.

7) Programa Guarda Mirim:

- a) Projeto de educação disciplinar- noções de transito, cidadania e civismo;
  - a1) Projeto prestação de serviços nos órgãos públicos municipais;
  - a2) Projeto prestação de serviços no trânsito;
- b) Estratégia de apoio psicológico e reestruturação do laço familiar;
- c) Projeto promoção a cultura, educação ambiental, inclusão digital, produção e renda;
  - c1) Projeto banda musical;
  - c2) projeto inclusão via laboratório de informática;
  - c3) Projeto oficinas artesanais profissionalizantes;
  - c4) Projeto ambiental de recuperação das matas ciliares.

8) Programa Centro de Referência de Assistência Social (CRAS):

- a) política pública de transferência de renda- Renda cidadã, Bolsa família e BPC;
- b) campanha de conscientização e motivação das famílias para capacitação e trabalho;
- c) projeto de apoio administrativo aos demais programas;

- d) Projeto de treinamento e capacitação: qualificação profissional dos servidores, capacitação das famílias participantes da rede, cursos de empreendedorismo;
- e) Estratégica para criação de feiras expositivas de artesanato/alimentos;
- f) Projeto de atendimento especializado- advocatício e psicológico;
- g) Estratégica para realizar eventos culturais de convivência familiar.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

O caso apresenta certa complexidade devido o grande volume de problemas sociais a serem tratados e isso estimularia várias perguntas:

- a) Como ocorreu a implantação dos projetos ? Otimizou os esforços de toda equipe? Em resposta a essa pergunta podemos dizer que a implantação ocorreu por etapas: no primeiro ano a implementação ocorreu de forma acelerada e já apresentando excelentes resultados junto à equipe. No 2ª ano em diante foram implantados os projetos na medida que conseguiam recursos financeiros e no terceiro ano mudou-se de prefeito devido a eleição;
- b) O prazo foi suficiente para execução total das ações planejadas? Não, porque a administração da responsável pela Secretaria só ocorreu por dois anos, mas boa parte do planejamento foi executado com sucesso.
- c) Alguma estratégia estabelecida foi substituída por estratégia emergentes? sim, algumas resistências de funcionários mais antigos e também dos idosos entravaram a implantação de algum projeto, mas com muito dialogo e a observação de bons resultados essas pessoas mudaram de opinião. Quanto aos funcionários só foi superado quando elas entenderam o valor do esforço de toda equipe.

### 4. Conclusao

As mudanças rápidas no cenário político, econômico e social apresentam diversas necessidades nas cidades e a assistência social se tornou uma grande preocupação pública. Daí a necessidade premente de um bom planejamento com programa e projetos de forma a dinamizar as ações sociais, oferecer maior orientação na ação operacional integradora da rede para que aos coordenadores tenham atitudes com maior rapidez e eficácia.

Afinal a estrutura em rede por programa é orientada para resultados, sensibilidade a realidade dos problemas interno da cidade. Logo, cabe aos coordenadores um rigoroso controle administrativo dos programas e projetos. Princípios ideais para execução e solução de problemas concretos e altamente complexos.

O planejamento da secretaria e/ou por departamentalização foi realizado baseando-se nos fatores predominantes da cidade e de cada unidade administrativa. E a holística foi fundamental para agrupar todas as unidades de forma organizadas e interativas.

Os programas com recursos financeiros foram redimensionados e dinamizados; os projetos sem recursos foram participar de concorrência em edital para obter fundos. Entretanto, a administração em rede ou departamentalização por projeto ou programa trás algumas vantagens como:

- a)- Permite um alto grau de responsabilidade do grupo de execução dos projetos;
- b) Os funcionários envolvidos apresentam um alto grau de conhecimento de todos os trabalhos inerentes ao projeto;
- c) - Os agentes de mudança costumam apresentar alto grau de versatilidade e adaptabilidade, aceitando novas ideias e técnicas durante o desenvolvimento dos trabalhos;
- d)- Possibilidade de melhorar atendimento ao cliente;
- e)- Possibilidade de melhorar o cumprimento de prazos e orçamentos .

A Implantação da rede foi realizada por meio de um coaching e se deu por etapa. A preocupação principal desse papel social foi sempre estimular as famílias para a livre iniciativa e o empreendedorismo,

porque a oportunidade estimula a tranquilidade social. A oportunidade de emprego e renda para sair da inatividade não passa de uma reivindicação social. Afinal as pessoas sem perspectiva e muitas privações e provocam conseqüências sociais como revolta e criminalidade.

*Agradecimientos (si los hay)*

Acknowledgments of people, grants, funds, etc. should be placed in a separate section after conclusions and before the reference list. In such case, the names of funding organizations should be written in full.

## **Referencias**

Chiavenato, Idalberto.(1999):Introdução à Teoria Geral da Administração. 6º Edição.Rio de Janeiro:Campus.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (2002.). Formação de multiplicadores do novo modelo de planejamento, orçamento e gestão. Apostila, Brasília-DF.

Franco, Itamar e Magalhães, Jutahy. Lei 8.742 de 07.12.1993. Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS).Brasil.

Galbraith, J. Kenneth. (1996). A sociedade Justa: uma perspectiva humana, 3ª Ed. Editora Campus.

Lei Municipal nº 0815/1990 – Lei local de criação do projeto de guarda mirim “Iron Inácio de Brito”, Nerópolis.

Mintzberg, Henry; Ahlsrand, Bruce e Lampel, Joseph.( 2000) Safári de Estratégia. Trad. Nivaldo M. Jr. Ed. Bookman. Porto Alegre.

Norma Operacional Básica(2005).Sistema Único de Assistência Social (SUAS).Brasília,Brasil

Plano gestor municipal da cidade de Nerópolis. 2009

Santesmases Mestre, M. (2004): Marketing. Conceptos y Estrategias. 5ª ed. Madrid: Pirámide.

## **BETTER PURPOSE, BETTER PLANET E BETTER PEOPLE: AS DIFERENTES CARAS DA RSC DO CONTINENTE**

**Helena Alves**

**Carla Pereira** (*Universidade da Beira Interior, Portugal*)

### **Resumo:**

A O conceito de responsabilidade social tem crescido em importância e em significância. Atualmente não se lê um jornal ou revista sem se encontrar alguma discussão sobre o tema.

Neste contexto este caso apresenta as ações desenvolvidas pelo Continente na sua atuação com empresa socialmente responsável nos eixos da sua estratégia de sustentabilidade: better purpose, better planet e better people.

O Caso inicia-se com a apresentação da empresa e seguidamente descrevem-se os três eixos e ações desenvolvidas para cada um deles. Finaliza-se com a apresentação de questões de reflexão sobre o caso apresentado.

### **Abstract:**

The concept of corporate social responsibility has been gaining importance and meaning. Nowadays there is no newspapers or magazine that not includes a discussion on this topic.

In this context this case discusses the actions developed by Continente in its activity as a socially responsible company through its sustainable axes: better purpose, better planet and better people.

The case starts with a characterization of the company followed by a description of the three axes and actions developed in each. It ends with a proposal of questions for reflexión about the case.

## 1. Introdução

L O Continente é um dos negócios da empresa Sonae. A Sonae é uma empresa de retalho, com duas grandes parcerias ao nível dos centros comerciais e telecomunicações (Ver Figura 1) e em final de 2012 estava presente em 66 países como se pode observar na figura 2.

**Figure 1.** Áreas de negócio da Sonae



Fonte: [<http://www.sonae.pt>], à data de 12/11/2013.

**Figure 2.** Onde se encontra a Sonae



Fonte: [<http://www.sonae.pt>], à data de 12/11/2013

No retalho alimentar, onde se inclui o Continente, a Sonae é líder no mercado nacional. O Continente foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal a surgir em 1985, e permanece como referência no setor de retalho alimentar do país. O seu surgimento traduziu-se numa verdadeira revolução nos hábitos de consumo no panorama comercial português.

O objetivo subjacente à criação do Continente foi o de criar uma marca que respondesse a todas as necessidades dos clientes, disponibilizando uma oferta diversificada, com os melhores produtos aos melhores preços e um serviço mais próximo dos clientes. Tornou-se uma referência do retalho em Portugal, contribuindo ao longo dos anos para a alteração dos hábitos de consumo dos portugueses, para o desenvolvimento da economia portuguesa e para a evolução do mercado da distribuição.

Na sua atividade tem sabido, inovar e adaptar-se, consolidando a sua posição nas preferências do consumidor português sendo por 11 vezes consecutivas, eleito como Marca de Confiança. No ano de 2012, o Continente, reforça a posição de retalhista alimentar de maior confiança em Portugal,

continuando a desenvolver e aprimorar a sua proposta de valor, apresentando a gama mais diversificada de produtos ao melhor preço.

## 2. Desenvolvimento do caso

O Continente é um reflexo da atuação da Sonae na aposta no desenvolvimento sustentado das suas atividades como retalhista, no respeito por elevados critérios de Ética no relacionamento com os seus diferentes stakeholders e na manifestação de uma forte sensibilidade e aderência aos princípios de responsabilidade social e corporativa. A sua estratégia de sustentabilidade desenvolve-se em seis áreas de apoio prioritárias organizadas em três dimensões principais apresentadas na Figura 3 e que se intitulam Better purpose, Better planet e Better People.

Para o desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade foi realizada uma auscultação aos stakeholders com o intuito de identificar as expectativas, os principais temas de sustentabilidade e as oportunidades de melhoria associadas, que permitiu definir a estratégia como Our Way to a Sustainable Life.

### 2.1 Better Purpose

Neste eixo a empresa aposta na oferta de produtos e estilos de vida saudáveis e promove o fortalecimento da cidadania e a coesão social. Foi implementado um conjunto de iniciativas educacionais, para a adoção de estilos de vida saudáveis e informações aos consumidores quanto a escolhas nutricionalmente equilibradas como: melhoria do perfil nutricional das marcas próprias, implementação do Semáforo Nutricional e o Movimento Hiper saudável.

Em termos de cidadania e coesão social a empresa apoiou vários projetos em saúde e desporto, educação, cultura, solidariedade social e inovação e ambiente, permitindo a muitas instituições continuarem a desenvolver a sua atividade junto da comunidade.

No sentido de Melhorar o Perfil Nutricional das marcas próprias tem vindo a reduzir o teor de gordura, gordura saturada, sal e açúcar como se pode verificar pelas ações a seguir descritas:

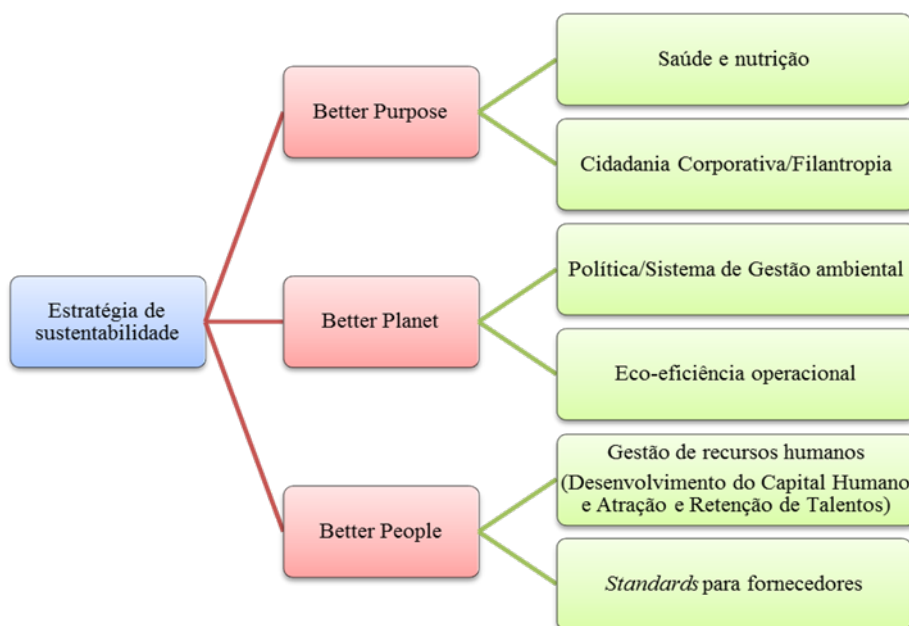
Redução de 8 toneladas de açúcar em diversos iogurtes;

Redução de 1,7 toneladas de gordura e 7,5 toneladas de gordura saturada na gama de tostas;

Alteração do óleo de palma por azeite na gama de snacks de pão;

Redução de 172 toneladas de gordura e eliminação das gorduras hidrogenadas na gama de caramelos de fruta e caramelos de leite.

**Figure 3.** Os três eixos da estratégia de sustentabilidade do Continente.



O Semáforo Nutricional exemplificado na Figura 4 – é um sistema de informação nutricional de aplicação voluntária que o Continente aplica nos produtos da sua marca. Este sistema disponibiliza ao consumidor

informação simplificada sobre a composição nutricional dos produtos alimentares da marca Continente e para possível comparação com os restantes produtos disponíveis na loja disponibiliza um cartão de conversão com valores de referência dos nutrientes considerados no Semáforo Nutricional.

O Semáforo Nutricional associa um código de 3 cores, tal como um semáforo de trânsito, à percentagem de VDR (Valor Diário de Referência) para quatro nutrientes: gordura, gordura saturada, açúcar e sal, tendo em conta a dose de alimento. Desta forma é facilitada a interpretação pelos clientes e é promovida uma alimentação mais equilibrada.

A escolha dos nutrientes referidos acima deveu-se a serem os nutrientes que, quando consumidos em excesso, constituem um risco provado cientificamente para o desenvolvimento de diversas doenças crónicas tais como: cancro, doenças cardiovasculares, obesidade, diabetes tipo 2, entre outras. Estas são consideradas as doenças que mais matam e incapacitam as pessoas em Portugal e nos restantes países europeus.

**Figure 4.** Semáforo Nutricional



As três cores do Semáforo Nutricional significam o seguinte:



Significa que o alimento tem uma concentração elevada de gorduras, gorduras saturadas, açúcares ou sal e que pode ser consumido ocasionalmente ou em menores quantidades.



Significa que o alimento tem uma concentração média de gorduras, gorduras saturadas, açúcares ou sal e o alimento é considerado uma boa opção.



Significa que o alimento tem uma concentração baixa de gorduras, gorduras saturadas, açúcares ou sal e o alimento é considerado uma opção mais saudável.

A cor cinzenta que aparece no Semáforo corresponde às calorias e não tem qualquer significado nutricional. A melhor opção de escolha deve incidir em alimentos com mais verdes e laranjas do que vermelhos.

O **Movimento Hiper Saudável** é uma iniciativa, que foi criada em 2011, que visa a melhoria dos hábitos alimentares das famílias portuguesas e motivá-las a ter um estilo de vida mais ativo. Algumas das ações e projetos desenvolvidos nesse sentido foram os seguintes:

- **Aconselhamento nutricional em loja com a presença dos nutricionistas nas lojas Continente:** é durante as compras que os clientes tomam decisões importantes sobre a sua alimentação e a de toda a sua família. Já foram aconselhados mais de 25.500 clientes.
- **Ações de Sensibilização:** mais de 400 ações, com um total de mais de 10.000 participantes, desde crianças do pré-escolar, jovens, estudantes universitários, adultos, seniores e pessoas com necessidades especiais. Nestas ações são também abordadas as campanhas principais como o Semáforo Nutricional.
- **Workshops:** foram realizados diversos ciclos de *workshops*, alguns dos quais desenvolvidos em loja, com os temas: Alimentação saudável, Culinária saudável, Sobremesas sem glúten para crianças celíacas e Alimentação infantil/juvenil.
- **Aumento da informação existente no *microsite* de nutrição:** aumento do número de *e-books* educativos e de uma calculadora educativa para a utilização do Semáforo Nutricional na comparação com a informação de outros produtos (ver Figura 5).

Figure 5. Calculadora do semáforo nutricional

	DADOS (100g)	POR DOSE
PROTEÍNAS	<input type="text"/>	<input type="text"/>
HIDRATOS CARBONO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
dos quais: AÇUCARES	<input type="text"/>	<input type="text"/>
LÍPIDOS *	<input type="text"/>	<input type="text"/>
dos quais: SATURADOS	<input type="text"/>	<input type="text"/>
FIBRA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>

• **Quinzena Hiper Saudável:** promoção de uma alimentação saudável e destaque para a importância da prática de exercício físico, levando para as lojas bicicletas elípticas e incentivando os clientes a percorrerem um quilómetro no menor espaço de tempo possível. Foram convidadas várias escolas para estarem presentes nas lojas e dinamizar vários jogos educativos e foram realizados rastreios e aconselhamento nutricional.

• **Parcerias estabelecidas no âmbito da alimentação saudável:** parcerias com Fundação Portuguesa de Cardiologia; Associação Portuguesa de Celíacos; Sociedade Portuguesa de Hipertensão; Sociedade Portuguesa para o Estudo da Saúde Escolar; Direcção-Geral da Saúde/Plataforma contra a Obesidade; Associação Portuguesa dos Nutricionistas; Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica; Faculdade de Motricidade Humana; entre outras.

Na sua ação de promoção de cidadania e coesão social e apesar do contexto difícil em que se encontra Portugal neste momento, a empresa prossegue a sua Política de Apoio à Comunidade procurando conciliar o desenvolvimento económico, com a responsabilidade social e proteção do ambiente. Esta

política apoia-se numa cultura de ética, verdade, justiça e respeito por todos aqueles com quem a empresa interage. A empresa compromete-se em cumprir plenamente as suas responsabilidades com os clientes, colaboradores, fornecedores e meio envolvente.

Os diversos projetos que a empresa tem desenvolvido refletem a sua real preocupação social, quer através do envolvimento com a comunidade, quer através do respeito para com o ambiente.

Foram apoiadas 2.670 instituições. O montante total de apoio à comunidade rondou os 6,061 milhares de euros apoiados pela atividade de retalho e o montante doado pelos clientes, através de iniciativas realizadas, rondou os 628 mil euros.

Os principais projetos desenvolvidos pelo Continente nesta preocupação foram os listados na Tabela 1 e onde se apresentam os seus objetivos e resultados.

**Tabela 1.** Projetos de promoção da cidadania e coesão social

PROJETO	OBJETIVO	RESULTADOS
MISSÃO SORRISO (Figura 5)	Entrega de materiais médicos, lúdicos ou de apoio aos serviços que promovem a melhoria da qualidade de vida de crianças e seniores e ações na luta contra a fome.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 608.000€ em equipamento</li> <li>• 22 Instituições apoiadas</li> </ul>
THE BIG HAND (Figura 6)	Possibilitar o acesso a material escolar, uniformes, alimentação, roupa, supervisão de um monitor e o reforço escolar a crianças moçambicanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 Crianças apadrinhadas</li> </ul>
DOAÇÃO DOS PRODUTOS USADOS NO PIC NIC	Distribuir por uma rede de Instituições os bens alimentares e não alimentares usados nos momentos de ativação da marca Continente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.287€ em productos doados</li> <li>• 9 Instituições de solidariedade social apoiadas</li> </ul>
ROLHAS QUE DÃO FOLHAS	Sensibilizar as comunidades escolares familiares e amigos para a reciclagem de rolhas de cortiça e para o apoio à reflorestação de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 81 toneladas de rolhas recolhidas por</li> <li>• 854 Escolas, correspondendo a 289.349 Alunos</li> </ul>
PROGRAMA ESCOLAR DE REFORÇO ALIMENTAR	Disponibilizar a primeira refeição do dia a alunos do primeiro ciclo, sinalizados como em risco de pobreza externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.824€ investidos em produtos</li> </ul>
AMI – SOS POBREZA (Figura 7)	Lançamento da primeira marca nacional de solidariedade, em parceria com a AMI, com o objetivo de venda de um conjunto de productos básicos cujo lucro reverte inteiramente para os projetos da Instituição de combate à pobreza em Portugal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.500€ angariados</li> <li>• &gt; 15.000 pessoas apoiadas</li> </ul>
BRINQUEDÃO	O continente colocou um depósito para brinquedos usados em 10 das suas lojas. Por cada brinquedo doado, foi oferecido um vale de 5 euros válido em comprar de valor igual ou superior a 20 euros nas marcas Concentra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 477kg de brinquedos recolhidos</li> <li>• 263 crianças carenciadas beneficiadas</li> <li>• 3 Instituições de Solidariedade Social</li> </ul>
EARTH WATER	Venda nas lojas do produto Earth Water, cujo lucro reverte integralmente a favor dos Programas de gestão de Água nos países em desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30.500 unidades vendidas</li> </ul>

Figure 6. Informação do site da Missão sorriso



Figure 7. Informação do site The Big Hand

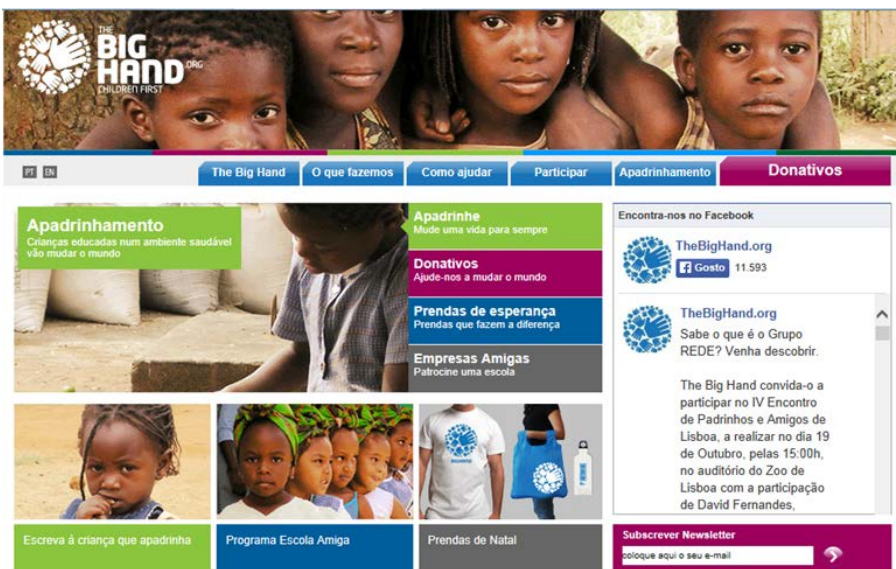


Figure 8. I AMI - SOS Pobreza



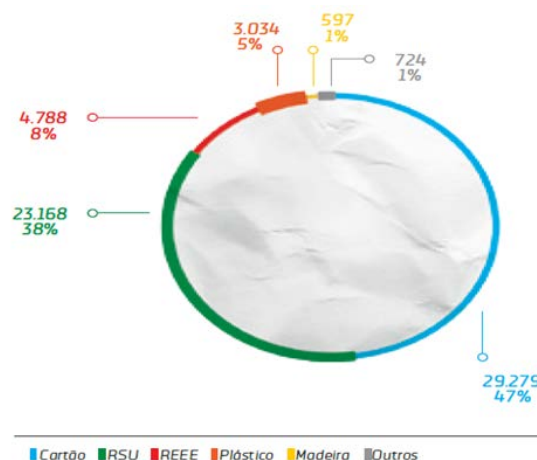
## 2.2 Better Planet

Esta dimensão corresponde à determinação da empresa em conciliar o desenvolvimento económico com a proteção do ambiente, contribuindo para o desenvolvimento global sustentável ao atuar de forma ambientalmente responsável. A sua Política de Ambiente procura constantemente um desempenho ambiental de excelência, apoiada na gestão corporativa das políticas ambientais e dos planos estratégicos de ambiente, bem como a disseminação de informação e boas práticas ambientais no retalho. Esta procura constitui num fator de diferenciação e uma condição para o desenvolvimento sustentado e sustentável da atividade da empresa.

Algumas ações demonstram a preocupação com os impactos ambientais da atividade da empresa:

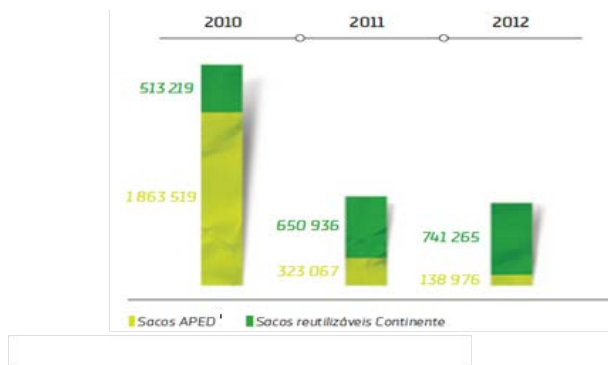
- Na gestão eficiente do impacto ambiental:
  - Preocupação com a responsabilidade social nas lojas, prosseguindo um programa de certificações ambientais de acordo com a Norma internacional ISSO 14001 nas lojas;
  - Substituição de centrais de refrigeração que permitiu a redução em 31% das emissões de R22 e iniciou a utilização do gás R290 que apresenta efeitos negativos praticamente nulos para o ambiente, ao nível da camada de ozono e ao nível do efeito de estufa;
  - Gestão de resíduos que permitiu uma redução de aproximadamente 8% em comparação com 2011 (nas Figura 8 e 9 pode ver-se a produção de resíduos por tipos e as vendas em sacos reutilizáveis), o aumento em 230% (atingindo as 32 toneladas) de recolha de óleos alimentares usados e o aumento de 98% (atingiu as 74 toneladas) na recolha de rolhas de cortiça, através do projeto “Rolhas que dão folhas”<sup>1</sup> em parceria com a Quercus. As rolhas recolhidas são enviadas para a reciclagem e o valor angariado permite à Quercus a realização de ações de reflorestação, através do projeto Green Cork.
  - Iniciativas de combate às alterações climáticas:
- Na preocupação com as alterações climáticas:
  - Preocupação com o consumo de eletricidade, de energia e de combustível no transporte de mercadorias ou no envio de resíduos para aterro. O recurso a veículos mais eficientes de acordo com as normas euro e de uma ferramenta informática para a otimização das rotas de abastecimento das lojas e dos volumes de carga transportada permitiram a redução de emissão de CO<sub>2</sub> como se pode ver nas Figura 10 e 11. A aposta na produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis (ver na Figura 12) através do reforço das capacidades instaladas de produção evitou a emissão de 961 toneladas de CO<sub>2</sub>;

**Figure 9.** Resíduos produzidos/geridos por tipo (t/%)



<sup>1</sup> Projeto referenciado na Tabela 1.

**Figure 10.** Evolução da venda de sacos reutilizáveis



\* Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

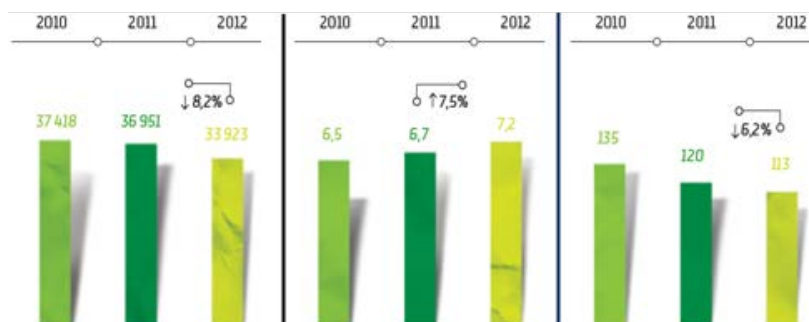
O Projeto Trevo, programa de eficiência energética, implementado devido a esta preocupação da empresa, permitiu alcançar poupanças na ordem dos 4 milhões de euros, nos últimos três anos e reduzir a pegada ecológica. O projeto assenta em 3 grandes áreas de atuação no domínio da energia elétrica:

- o Compra de energia a preços mais reduzidos e aquisição de diferentes tipos de energia mais adaptados a diferentes tipos de instalações;
- o Redução de consumos com diagnóstico dos consumos nas diferentes instalações e procura e implementação de medidas mais adequadas aos tipos de instalações;
- o Programa de produção autónoma de energia a partir de fontes renováveis através do processo de instalação e gestão de centrais fotovoltaicas.

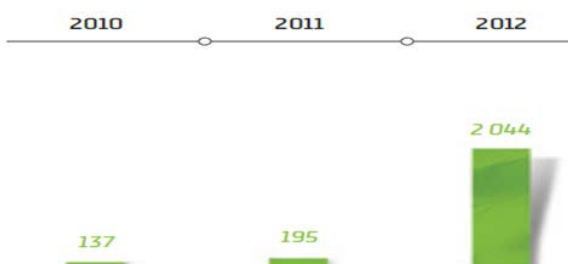
**Figure 11.** Emissão da frota contratada (t CO2)



**Figure 12.** Distância percorrida (Km)/Nº de caixas transportadas(Km percorrido)/Kg CO2(100 caixas transportadas)



**Figure 13.** Produção de energia elétrica (MWh)



- Preocupação com o consumo dos recursos hídricos. Isto permitiu uma redução de 9% do consumo de água relativamente ao ano de 2011. Esta redução resulta de uma monitorização rigorosa e da implementação contínua de medidas de controlo dos desperdícios, com recurso a equipamentos mais eficientes, a medidas comportamentais das equipas das lojas e na celeridade de resolução de fugas acidentais. Para além disso detem furos para a rega e lavagem de pavimentos exteriores.
- **Na gestão das embalagens:**
  - A importância das embalagens na cadeia de fornecimento, para proteção da qualidade dos produtos e ao nível da proteção ambiental devido aos seus impactos, levou a empresa a realizar estudos e a trabalhar para melhorar a qualidade, durabilidade e reciclagem das embalagens. Algumas ações passaram por substituir as caixas de transporte descartáveis por caixas reutilizáveis e otimização da embalagem, reduzindo o número de unidades para o mesmo volume de produto. Junto dos fornecedores procura criar embalagens adequadas a cada produto (com o menor volume possível), utilizar matérias mais leves e de origem sustentável (inclusão de materiais reciclados) e maximizar oportunidades de recuperação e reciclagem.

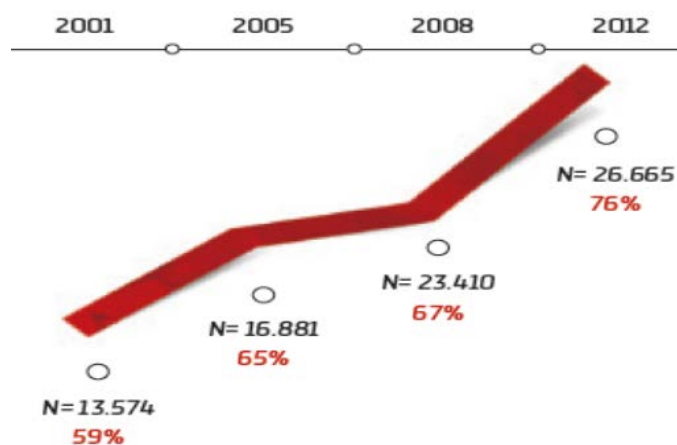
## 2.2 Better People

O último eixo Better People representa o compromisso da empresa com vista ao desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores no sentido do enriquecimento contínuo da cultura da empresa. Paralelamente neste eixo a empresa assume o compromisso de integração da sustentabilidade na cadeia de fornecimento e o alinhamento das práticas dos fornecedores com as políticas da empresa.

Algumas ações desenvolvidas nesse sentido foram:

- Desenvolvimento do capital humano e aposta na contratação local, contribuindo para a promoção de emprego nesses locais. No sentido do desenvolvimento do capital humano em 2012 foram realizadas 62.730 ações de formação, num total de 879.855 horas de formação num leque de conteúdos modulares, atuais e flexíveis nas modalidades adaptadas às necessidades e através de métodos desde a sala ao elearning, passando pela formação on job e dos programas executivos.
- Promoção do bem-estar e satisfação interna com a Segurança e Saúde no Trabalho (SST) como um pilar essencial para o desenvolvimento sustentado do negócio e otimização de todo o potencial dos recursos humanos. Neste sentido um conjunto de ações de responsabilidade social foi desenvolvido com um compromisso na prevenção de acidentes de trabalho, eliminando e/ou minimizando os riscos e promovendo uma vigilância contínua na Saúde Ocupacional e Bem-estar. O índice de satisfação de 2012 foi o mais elevado de sempre, como se pode ver na Figura 13, sendo que 76% dos colaboradores consideram um bom ambiente de trabalho e a satisfação na função desempenhada, 83% dos colaboradores demonstrando intenções firmes de ficar com a empresa e por isso um forte compromisso com a empresa e 73% consideram que a empresa proporciona a conciliação da vida profissional com a vida pessoal.

**Figure 14.** Evolução do índice de Satisfação Global interna



- **Responsabilidade pela cadeia de abastecimento:** desenvolvimento contínuo de mecanismos de seleção e qualificação de fornecedores, tendo em consideração critérios de sustentabilidade como requisitos ambientais, de direitos humanos e práticas laborais, de saúde e segurança, entre outros. Neste sentido foram desencadeadas ações pelo Continente como:
  - O *Portal do Fornecedor* que facilita e apoia os processos de comunicação e permite estabelecer um relacionamento mais próximo e eficiente na gestão colaborativa da cadeia de fornecimento. Através do portal é possível de forma rápida, segura, integrada e consistente trocar informações e documentos;
  - Auditorias de qualificação que permitem avaliar se os fornecedores cumprem ou continuam a respeitar as normas da empresa, podendo ser qualificados e integrados no grupo de fornecedores;
  - O *Clube de Produtores Continente* (Figura 14) que é uma estrutura de apoio à produção agropecuária e permite a aproximação da empresa aos produtores portugueses, bem como selecionar e promover produtos nacionais com elevados padrões de qualidade e segurança. Assim, permite apoiar o desenvolvimento de produtos nacionais que, pelas suas características organoléticas, têm condições de competir aberta e vantajosamente nos mercados onde se inserem. O programa “Escolha Portugal” é uma das ações do Continente que pretende destacar e divulgar os produtos e produtores do clube promovendo a qualidade da produção nacional.

Em 2012 o clube contava com 253 membros e apresentou um volume de compras aos sócios de 235 milhões de euros, um aumento de 34% face a 2011 e esteve representado em vários eventos:

- “Mercado de Sabores – Edição Norte” no Edifício da Alfândega, que teve como objetivo a promoção dos sabores e saberes do Norte de Portugal;
- “Mega Pic-Nic Continente”, realizado em Lisboa, por onde passaram mais de meio milhão de visitantes;
- “Mercado de Sabores”, com cerca de 55 mil participantes e através do qual os Produtores de Norte a Sul escoaram 14 toneladas de produtos;
- “Mercado de Sabores Continente III” realizado em Lisboa;
- Cerca de 100 *stands* “edição Lisboa e Porto” de produtores do Clube de Produtores Continente deram a provar e degustar as melhores iguarias nacionais em diversos eventos.

**Figure 15.** Informação no Site do Clube de Produtores Continente



### 3. Perguntas para a discussão e conclusões/valorações

O caso do Continente demonstra um exemplo real, com ações concretas de uma responsabilidade social a diferentes níveis: colaboradores, fornecedores, comunidade em geral e ambiente.

A atuação do Continente pode considerar-se uma referência para empresas que pretendam atuar numa vertente mais responsável e por isso é valorizado pelos seus clientes e colaboradores ao considerarem-no o retalhista de confiança por mais de uma década e por sentirem que trabalham numa empresa onde se sentem incluídos e têm oportunidades de crescimento e valorização profissional, respetivamente.

A criatividade das ações e a proatividade na sua aplicação demonstram que a empresa apesar de pretender o crescimento económico pretende-o de uma forma sustentável, o que salienta a sua preocupação com as gerações futuras e com o impacto das ações empresariais na qualidade de vida global.

Na sua opinião:

- 1- Quais as dimensões da responsabilidade social presentes neste caso?
- 2- Quais considera serem os impactos destas ações para a própria empresa?
- 3- Quais considera serem os impactos destas ações para a sociedade?
- 4- Que outras ações, na sua opinião, poderiam ser levadas a cabo por esta empresa, tendo em consideração a natureza da sua atividade?

### **Referencias**

Clube de Produtores Continente (2013): página web oficial [<http://clubedeprodutores.continente.pt>] consultada em 15/11/2013.

Continente (2013): página web oficial [<http://www.continente.pt>] consultada em 12/11/2013.

Continente (2013b): página web oficial [<http://missaosorriso.continente.pt>] consultada em 13/11/2013.

Sonae (2013): “Relatório de Sustentabilidade 2012”, PricewaterhouseCoopers.

Sonae (2013): página web oficial da empresa [<http://www.sonae.com>] consultada em 13/11/2013.

The Big Hand (2013): página web oficial [<http://thebighand.org>] consultada em 13/11/2013.

## CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO: ESTUDIO DE CASO. PÁRKING CERVANTES

**María José Tardío López** (*Universidad de Extremadura, España*)

### Resumen:

En 2009, los hermanos León constituyeron un Centro Especial de Empleo para contratar a cinco personas discapacitadas. Se trata de un aparcamiento privado que está abierto las 24 horas del día y está permanentemente vigilado. La necesidad de aparcamiento en el centro de Mérida en Badajoz (España) era un aspecto a resolver y, por ello, y aprovechando las instalaciones del que fue su antiguo negocio familiar, crearon este p arking del que se tratará en este caso.

Además de facilitar empleo remunerado a este tipo de personas, este Centro Especial de Empleo garantiza la formación y apoyo permanente en su vida personal y social, promoviendo el tr nsito a la empresa ordinaria. Los centros especiales de empleo, compiten en el mercado como cualquier otra empresa y se han convertido en una importantísima fuente de empleo para este colectivo. Además tienen una función fundamental de integración social a través de la propia inserción laboral: conseguir un trabajo estable y remunerado facilita la independencia económica e incide muy favorablemente en las posibilidades de integración social y en la autoestima de la persona.

### Abstract:

In 2009, Lion's brothers funded a parking called Cervantes as an Employment Center for Special Needs, by hiring 5 disabled people. The parking remains open 24 hours a day and it has constant vigilance. The centre of Mérida in Badajoz (Spain) used to have a lack of places to park and those brothers took the advantage of creating this parking in where it was an old familiar warehouse.

As long as it makes easier for this kind of people to get a job, this Employment Center for Special Needs provides training and constant support in their personal and social life. This type of centers promotes all the way long to get a job in a regular company and the play an important role in the regular market as well. So its main aim to exist is to provide these people with a work experience, a full time job and a steady salary that encourage social integration and increase their own self esteem

## 1. introducción

La empresa Inversiones Colina Blanca S.L. ha sido fundada por cinco socios, los hermanos León. Ellos han cambiado el negocio de Maderas León --ubicado anteriormente en el mismo espacio que ocupan estas plazas de garaje, en la citada travesía-- por el del parking. Su construcción comenzó en marzo de 2009, y se trata de una estructura metálica de dos plantas. Es una construcción sencilla y "no muy cara", asegura uno de los socios. Gracias al sistema fast park cuenta con dos plantas, la baja de 77 plazas y la de arriba de 63. Se trata de una estructura metálica de gran capacidad que permite ganar dos alturas sin necesidad de acometer obras. Son dos módulos de estructura de acero galvanizado, importados desde Italia que, a modo de un mecano, acoge plazas de aparcamiento sin necesidad de cimientos y permite su desmontaje cuando se desee.

Está situado en la esquina de la calle Cervantes y al lado de la de Santa Eulalia, en pleno centro de la ciudad, «y sólo hay que andar un poquito para venir luego cargado de bolsos y bolsas de la compra», comentan algunos usuarios. Su apertura oficial servirá para aliviar los quebraderos de cabeza de los conductores que buscan un sitio para estacionar su vehículo en una zona complicada.

Asimismo, en el mismo centro ya existía otro parking, llamado "la Politécnica" que sufrió una ampliación de sus dependencias en el mes de marzo del mismo año y pasó de tener 170 a 356 plazas; así, esta obra, unida a los 140 aparcamientos que ofrece el parking de Cervantes, ha generado casi 500 aparcamientos en pleno centro de la ciudad en apenas unos meses de diferencia.

En la plantilla de trabajadores del parking se encuentran cinco personas con discapacidad. Según explica uno de los hermanos, la empresa ha querido, además, que los puestos de trabajo generados reviertan en la ciudad, ya que todos los empleados son vecinos de Mérida.

**Figura 1.** Puerta de entrada al parking



Fuente: El periódico Extremadura, Javi Caldera

**Figura 2.** Entrada parking



Fuente: wikimapia.org

## 2. Desarrollo del caso

El parking Cervantes fue creado con la finalidad de dar un desahogo al tránsito del centro de Mérida así como de dar empleo a personas discapacitadas. Este parking, así, forma parte de uno de los más de 116 centros especiales de empleo que existen en la comunidad, dando empleo a unos 1.500 trabajadores con discapacidad. Para ello, el parking recibió ayudas de la administración autonómica.

A día de hoy, Extremadura emplea a un 7% del total de desempleados con discapacidad de la comunidad (MÉRIDA Expansión.com) Por ello, el director general de Empleo de Extremadura, Pedro Pinilla, en Junio de 2013, dio a conocer los decretos autonómicos vigentes y uno nuevo que impulsará la contratación de discapacitados en empresas ordinarias.

El director general de Empleo, alude a que este porcentaje de personas atendidas y el número de centros especiales de empleo son superiores al de otras comunidades con una población similar a la de Extremadura, como La Rioja o Murcia.

La normativa que pretende aprobarse, promete ayudas a los empresarios que fomenten la contratación en personas con discapacidad, desde los 6.000 euros en contratos indefinidos a los 4.000 en el caso de transformación de los temporales en indefinidos<sup>1</sup>.

Por otra parte, ha de resaltarse que el año pasado, gracias a un decreto similar, se incorporaron 600 nuevos discapacitados al mundo laboral, y es por ello que la nueva normativa pretende incrementar o superar esa cifra. Con ellos, el Gobierno extremeño "apoya" la empleabilidad de calidad en el sector, a través de los centros especiales de empleo o de las compañías ordinarias; y hace una "apuesta firme" en el área económica.

De este modo, este decreto vigente que se menciona, contempla dos programas, uno para el mantenimiento de los puestos de trabajo de los discapacitados en los centros especiales de empleo, y otro para las nuevas contrataciones de estos centros. Así, queda visible la "apuesta" de la Junta de Extremadura por los centros especiales de empleo y la contratación del colectivo por las empresas. La Asociación para la Atención y la Integración Social de las Personas con Discapacidad Física de Extremadura (Apamex)<sup>2</sup> se encarga de asesorar en este tipo de contrataciones.

Objetivo prioritario: promover el empleo a trabajadores con discapacidad

Según la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, los centros especiales de empleo son empresas de economía social que compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo. Su estructura y organización es la misma que la de las empresas ordinarias.

Este tipo de centro puede ser creado por organismos públicos y privados o por empresas con lo que además de facilitar empleo remunerado a estas personas, garantizan formación y apoyo permanente en su vida personal y social, promoviendo el tránsito a la empresa ordinaria.

Como se ha mencionado, la principal *raison d'être* de los centros especiales de empleo, es que compitan en el mercado como cualquier otra empresa y se han convertido en una importantísima fuente de empleo para este colectivo. Además tienen una función fundamental de integración social a través de la propia inserción laboral: conseguir un trabajo estable y remunerado facilita la independencia económica e incide muy favorablemente en las posibilidades de integración social y en la autoestima de la persona.

Los centros especiales se apoyan en equipos humanos de gran calidad y en la tecnología como medio de salvar las dificultades derivadas de la discapacidad y como forma de garantizar la competitividad del trabajo en y del mercado.

El objetivo social de los fundadores del Parking Cervantes fue la promoción al empleo de trabajadores con discapacidad. Para ello, sopesaron las dos posibilidades de integración laboral de este tipo de personas con discapacidad que existen actualmente. De un lado, la integración directa en el mercado

---

<sup>1</sup> Actualmente está vigente Decreto 106/2013 de 25 de Junio que establece las bases reguladoras de las subvenciones para el fomento del empleo de personas con discapacidad en los centros especiales de empleo a través de dos programas. <http://extremaduratrabaja.gobex.es/empresas/ayudas/tipos-de-ayudas/centros-especiales-empleo>.

<sup>2</sup> <http://www.cocemfebadajoz.org/>

abierto ordinario de trabajo y de otro la integración en el mercado protegido a través de centros especiales de empleo.

Por su parte, la Administración Pública debe reservar un 5% de las plazas en las convocatorias de funcionarios y de personal laboral.

Sucede que las empresas públicas y privadas que cuentan con 50 o más trabajadores fijos en sus plantillas deben emplear a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2% de su plantilla.

Sea como fuere, los objetivos tanto social como económico de sus fundadores son conseguidos conjuntamente. El *párking Cervantes*, aún tratándose de una empresa con ánimo de lucro, cubre su plantilla con un número de empleados menor a 50 pero constituida en su totalidad por personas discapacitadas y residentes en Mérida, lo que provoca que se vean cumplidos los requisitos de formación de un Centro de Empleo, pues dicha plantilla está constituida por un número de discapacitados no inferior al 70% respecto del total de los trabajadores.

Para la creación de un Centro Especial de Empleo se necesita: un estudio económico previo que confirme la viabilidad del proyecto, pero además deben asegurarse ciertos requisitos:

- Contar con trabajadores que acrediten un grado de discapacidad igual o superior al 33% o vayan a prestar servicios laborales por cuenta del centro y dentro de su organización o hacer una declaración de que puede contar con dichos trabajadores
- Acreditar la personalidad del titular del empresario
- Adoptar el expreso compromiso de formar a los trabajadores discapacitados.
- Inscribir el centro en el Registro de la Dirección General de Empleo y Relaciones Laborales.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿El trabajador con discapacidad intelectual tiene más derechos o menos obligaciones en su relación laboral por su especial condición personal? reflexionar sobre la condición de trabajador y la propia relación contractual que le convierte tanto en objeto de derechos, como en sujeto de obligaciones, al formar parte activa de una institución.

El valor y por lo tanto el derecho proclamado en primer término desde el propio Código Ético (como en el caso de FEAPS - Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual), exige la igualdad de estas personas con el resto.

El trabajador con discapacidad no es un trabajador especial. Sigue siendo, evidentemente una persona con necesidades especiales, y por supuesto, con derecho a recibir los apoyos necesarios y del género que sean para lograr el máximo disfrute de los bienes sociales comunes en nuestro entorno cultural. Y el trabajo, y los beneficios derivados del mismo, son algunos de ellos. Ocurre del mismo modo cuando se trata de deberes. Únicamente que, en este caso, por efecto de lo que hemos denominado discriminación positiva, justicia compensatoria o como se le quiera llamar, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a dichos deberes, cuando las personas con discapacidad intelectual no sean capaces con sus propios recursos de atenderlas adecuadamente, deberán ser suplidas por compensaciones a las empresas: en temas de productividad, de formación, de apoyos personales, y otros aspectos.

Cuestión 2. ¿Sería bueno desarrollar una clasificación de los centros en función de diferentes parámetros como puede ser su ánimo de lucro o no, el grado de normalización de plantilla, el grado en que favorecen el tránsito, etc., que establezca niveles de adecuación de los mismos que se utilicen para primar el acceso de los mejores a los recursos públicos?

De esta manera, aquellos centros que no tengan ánimo de lucro y reinviertan sus beneficios en sus usuarios con discapacidad, que sean más normalizados, que favorezcan el tránsito, etc., tendrán más puntos o facilidades para acceder a los recursos públicos. Esta propuesta puede aplicarse de manera inmediata sin necesidad de periodo de adaptación.

Cuestión 3. ¿Son realmente conscientes los empresarios de este tipo de centro de empleo con ánimo de lucro, de la función social que están desarrollando?

Aparentemente, y el comentario de muchos es que el empresario sólo pretende incrementar sus beneficios y recibir ayudas de la Administración Pública con la que financiar su empresa. Y en cierta manera esto es una realidad. Sin embargo, ¿es esa visión de “empresario egoísta” un pensamiento comúnmente compartido? ¿Podría entenderse a este empresario como alguien consciente de una realidad social carente de igualdades entre personas? ¿Fueron estos empresarios conscientes de que la concepción de su negocio, más allá de revertirles en ayudas económicas, les está revirtiendo en satisfacción personal por la ayuda social que están ofreciendo a la sociedad?

Cuestión 4. Según la AFEM (Asociación FEAPS- Federación de Organizaciones en favor de Personas con Discapacidad Intelectual- para el empleo de personas con discapacidad intelectual) Actualmente en España hay unos 1900 CEE, de los cuales más de 400 están enmarcados en la Economía Social. El empleo generado por estos últimos constituye el 51,03% de todo el empleo creado por este tipo de empresas. ¿Existe entonces concienciación social globalizada en nuestro país? ¿Queda aún mucho por recorrer?

#### 4. Conclusiones

¿Se puede decir entonces que el objetivo más empresarial de cualquier entidad con ánimo de lucro es compatible con la responsabilidad social? Existen muchos casos e iniciativas de este tipo de empresas que dan fe de que esto puede suceder. Los hermanos León, entre otros, son un ejemplo. Detectaron y atendieron, al mismo tiempo, tanto sus necesidades propias económicas, las necesidades de una ciudad carente de estacionamientos en el centro de ella y de un colectivo discapacitado que solicitaba y solicita, a día de hoy, la inclusión en el mundo laboral y su consideración como activos productivos empresariales.

- La sociedad está comenzando a ser más consciente cada vez de las necesidades de estas personas que se encuentran en una situación de cierta “desventaja” con respecto al resto. Y es que las personas discapacitadas pueden y deben considerarse como personal perfectamente válido y cualificado para desempeñar cualquier tipo de actividad económica o no. Por todo ello, el siguiente artículo 27 de la Convención de la ONU de 2006, sobre Trabajo y empleo debe interpretarse como ley y norma a seguir por todos.

- El panorama actual de aparente “ceguera” e incipiente apertura de ojos ante el “problema” de inclusión de este colectivo, obliga a concluir que estos centros especiales de empleo representan el comienzo del camino que todos deberíamos recorrer de concienciación. Estos centros favorecen el acceso de las personas con discapacidad al mercado ordinario y, en realidad, su existencia no debería ser necesaria en un mundo en el que la sensibilización social fuera una realidad global.

- La mejor conclusión para este artículo se resume al transcribir el citado Artículo 27 sobre trabajo y empleo de la ONU. Artículo que debería formar parte de los papeles constitutivos de cualquier organización con o sin ánimo de lucro, de carácter tanto público como privado.

- 1. Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación, entre ellas:

- a) Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de selección, contratación y empleo, la continuidad en el empleo, la promoción profesional y unas condiciones de trabajo seguras y saludables;

- b) Proteger los derechos de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, a condiciones de trabajo justas y favorables, y en particular a igualdad de oportunidades y de remuneración por trabajo de igual valor, a condiciones de trabajo seguras y saludables, incluida la protección contra el acoso, y a la reparación por agravios sufridos;

- c) Asegurar que las personas con discapacidad puedan ejercer sus derechos laborales y sindicales, en igualdad de condiciones con las demás;

- d) Permitir que las personas con discapacidad tengan acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional, servicios de colocación y formación profesional y continua;

- e) Alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las personas con discapacidad en el mercado laboral, y apoyarlas para la búsqueda, obtención, mantenimiento del empleo y retorno al mismo;
- 
- f) Promover oportunidades empresariales, de empleo por cuenta propia, de constitución de cooperativas y de inicio de empresas propias;
- g) Emplear a personas con discapacidad en el sector público;
- h) Promover el empleo de personas con discapacidad en el sector privado mediante políticas y medidas pertinentes, que pueden incluir programas de acción afirmativa, incentivos y otras medidas;
- i) Velar por que se realicen ajustes razonables para las personas con discapacidad en el lugar de trabajo;
- j) Promover la adquisición por las personas con discapacidad de experiencia laboral en el mercado de trabajo abierto;
- k) Promover programas de rehabilitación vocacional y profesional, mantenimiento del empleo y reincorporación al trabajo dirigidos a personas con discapacidad.

2. Los Estados Partes asegurarán que las personas con discapacidad no sean sometidas a esclavitud ni servidumbre y que estén protegidas, en igualdad de condiciones con las demás, contra el trabajo forzoso u obligatorio.

## Referencias

- JORDÁN DE URRÍES VEGA F d B, VERDUGO ALONSO, M A (2010) Informe sobre la situación de los Centros Especiales de Empleo en España. Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, (Universidad de Salamanca)
- AFEM (Asociación FEAPS para el empleo de personas con discapacidad intelectual) (2012). Los Centros Especiales de Empleo. (Madrid)
- Webgrafía:
- Centros Especiales de Empleo ¿Qué son? (2006). Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo. <http://www.feacem.es>. Consultada a fecha 14/11/2013.
- Programas de promoción de empleo: Empleo para personas con discapacidad, Centros especiales de empleo. SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) (2011). [https://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/centros\\_especiales/empleo\\_apoyo/ah010204A.html](https://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/centros_especiales/empleo_apoyo/ah010204A.html). Consultada a fecha 15/11/2013.
- Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de los Centros Especiales de Empleo definidos en el artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social del Minusválido. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. BOE-A-1985-25591. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-25591>. Consultado a fecha 14/11/2013.
- Abre el parking Cervantes con 140 plazas de aparcamiento en pleno centro (2009). Diario Hoy de Extremadura. <http://www.hoy.es/20090806/merida/abre-parking-cervantes-plazas-20090806.html>. Consultado a fecha 15/11/2013.
- El parking de Cervantes espera el nuevo acceso para ganar clientes (2009). Diario El Periódico de Extremadura. [http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/merida/el-parking-de-cervantes-espera-nuevo-acceso-para-ganar-clientes\\_460567.html](http://www.elperiodicoextremadura.com/noticias/merida/el-parking-de-cervantes-espera-nuevo-acceso-para-ganar-clientes_460567.html) Consultado a fecha 15/11/2013.
- Abre el Parking Cervantes en los terrenos donde estaba Maderas León en la travesía Cervantes (2009). Absolut Mérida, una web de Absolut Viajes - Rumbo.es. <http://www.absolutmerida.com/abre-el-parking-cervantes-en-los-terrenos-donde-estaba-maderas-leon-en-la-travesia-cervantes/>. Consultado a fecha 18/11/2013.
- Centros Especiales de Empleo. Extremadura trabaja, SEXPE. <http://extremaduratrabaja.gobex.es/empresas/ayudas/tipos-de-ayudas/centros-especiales-empleo> Consultado a 20/11/2013.

- Extremadura reserva contrataciones para los centros especiales de empleo (8/11/2013). Diario ABC. <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1529700> Consultada a fecha 20/11/2013.
- Los centros especiales de empleo atienden a 1.500 personas con discapacidad (19/07/2013). Diario Expansión. <http://www.expansion.com/2013/07/19/extremadura/1374246215.html>. Consultada a fecha 15/11/2013.
- El GobEx destaca que Extremadura "triplica" el número de centros especiales de empleo respecto a Murcia y Baleares (09/11/2013). Diario 20minutos. <http://www.20minutos.es/noticia/1642661/0/>. Consultada a fecha 20/11/2013.
- El Director General de Empleo preside la sesión sobre CEE. COCEMFE BADAJOZ, Federación de Asociaciones de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de la Provincia de Badajoz (2013). [http://www.cocemfebadajoz.org/Principal.aspx?viene=LaNoticia\\_ExtC&clave=220](http://www.cocemfebadajoz.org/Principal.aspx?viene=LaNoticia_ExtC&clave=220). Consultada a fecha 21/11/2013.
- Los centros especiales de empleo atienden a 1.500 personas con discapacidad (Extremadura) Apamex (19/07/2013). Por talento, El portal de empleo para las personas con discapacidad. <http://www.port talento.es/ACTUALIDAD/NOTICIAS/los-centros-especiales-de-empleo-atienen-a-1500-personas-con-discapacidadextremadura.aspx#.Uo8VCNJWw6Y>. Consultada a fecha 15/11/2013.
- Extremadura subvencionará a asociaciones que orienten a desempleados (27/06/2013). PortalParados. <http://www.portalparados.es/iniciativa/25281/Extremadura-subvencionara-a-asociaciones-que-orienten-a-desempleados>. Consultada a fecha 15/11/2013.
- En relación a comunidades similares en población: La Junta destaca que Extremadura "triplica" el número de centros especiales de empleo respecto a Murcia y Baleares (09/11/2012). Región digital. <http://www.regiondigital.com/noticias/economia/172305-la-junta-destaca-que-extremadura-triplica-el-numero-de-centros-especiales-de-empleo-respecto-a-murcia-y-baleares.html> Consultada a fecha 21/11/2013.

## **RANKING EMPRESAS RESPONSABLES DE MERCO DE 2013: LA LABOR DESTACABLE DE INDITEX**

**Eugenia Reyes García** (*Universidad de Sevilla, España*)

**María Jesús Barroso Méndez**  
**Víctor Valero Amaro**

### **Resumen:**

El presente trabajo se ha centrado en el análisis del Ranking Empresas Responsables del Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco) de 2013, dirigido por el catedrático de la Universidad Complutense Justo Villafañe.

Los resultados del ranking realizado muestran que Inditex es considerada la empresa más responsable de España, destacando, especialmente su labor en dos campos: comportamiento ético y transparencia y buen gobierno corporativo.

### **Abstract:**

This paper has focused on the analysis of Responsible Businesses Ranking of the Spanish Corporate Reputation Monitor (Merco) in 2013. This ranking is directed by Just Villafane, Professor at the Complutense University.

The ranking shows that Inditex is considered the most responsible company in Spain, highlighting, especially, its action in two fields: ethical behaviour and transparency and good corporate government.

## 1. Introducción

El pasado 22 de Abril, tuvo lugar la presentación de resultados de Merco España 2013 en Barcelona, los cuales señalan las 100 empresas y líderes con mejor reputación de España, y las 100 compañías más responsables y con mejor gobierno corporativo de nuestro país. En el acto intervinieron Justo Villafañe, Presidente de Merco, Jordi García Tabernero, Presidente de Dircom Cataluña, y del periodista Ángel Expósito.

A este respecto, debemos resaltar, que las primeras posiciones en los diferentes rankings mencionados han sido ocupadas por compañías de sectores diferentes. En primer lugar, en el ranking de las 100 empresas con mejor reputación, Inditex, Mercadona y Santander, han ocupado las tres primeras posiciones, siendo la solvencia, el valor de marca y los valores del producto, las variables más mencionadas en la valoración; En segundo lugar, en el ranking de los 100 líderes con mejor reputación, Amancio Ortega, Emilio Botín y Juan Roig, se han situado como los líderes con mayor reputación. Este hecho ha puesto de manifiesto la fuerte vinculación existente entre el reconocimiento de los presidentes de las empresas y el de las propias compañías; Y, en tercer lugar, en el ranking de las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo, Inditex, ha sido considerada la empresa más responsable y con mejor gobierno corporativo de España, seguida por Mercadona e Iberdrola, siendo el comportamiento ético, la transparencia y el buen gobierno, la contribución a la comunidad, el compromiso con el medioambiente y el cambio climático, así como el comportamiento con los empleados, las variables analizadas en dicha valoración.

Figura 1. Página web oficial de MERCO

Fuente: [http://www.merco.info/es/countries/4-es], a fecha 23/10/2013

## 2. Desarrollo del caso

### ¿Qué es MERCO?

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, nació en el año 1999, con el objetivo de evaluar la reputación corporativa de las empresas que operan en España. A día de hoy, Merco se ha convertido en un instrumento de evaluación de referencia a nivel nacional e internacional, con un importante reconocimiento en el mundo empresarial.

El nacimiento de Merco está vinculado con el ámbito universitario, ya que es fruto de una investigación en el seno de la cátedra del profesor Justo Villafañe, en la Universidad Complutense de Madrid, donde se formaliza inicialmente su metodología. No obstante, actualmente, se articula como un proyecto dirigido por Justo Villafañe, y por José María San Segundo Encinar, Director General de Análisis e Investigación,

principal instituto independiente de investigación de mercados en España, que asume la realización de Merco.

Desde 2011, Merco cuenta con seis monitores diferentes dirigidos al ámbito empresarial:

- Merco Empresas, que valúa de manera anual las empresas con mejor reputación.
- Merco Líderes, que valora de forma anual los líderes empresariales más reputados.
- Merco Marcas Financieras, que evalúa de forma anual específicamente las organizaciones de este ámbito.
- Merco Tracking, que mide de forma semestral la reputación de las empresas desde el punto de vista de los consumidores.
- Merco Personas, que valora de forma anual el atractivo de las empresas como "marca-empleador".
- Merco Empresas Responsables, que mide de forma anual las empresas más responsables.

Algunos de estos monitores ya han trascendido el ámbito español. A día de hoy, Merco Empresas y Merco Líderes son elaborados en Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Perú, México y Brasil, siendo la cuarta edición de Merco Personas en Colombia, y sus primeras ediciones en Argentina y Chile. Asimismo, cabe destacarse, que se prevé la expansión de estos monitores, comenzando siempre con Merco Empresas y Merco Líderes, a otros países de América, como Bolivia (2013); y europeos, como Alemania (2013).

Llegados a este punto, conviene resaltar, que la mayor parte de los monitores existentes tienen su base en una encuesta entre directivos. No obstante, dado su carácter multistakeholder, además de la encuesta a directivos, cuenta con otro conjunto de evaluaciones más, convirtiéndose, así, en el monitor con la metodología más integral del mundo. Esquemáticamente, la metodología de Merco es la siguiente:

En una primera fase, la evaluación de directivos, generales y sectoriales, es llevada a cabo:

- Total Directivos. Directivos pertenecientes al Comité de Dirección de empresas que facturan más de 50M € eligen las empresas y los líderes empresariales con mejor reputación en España, señalando las variables que más destacan o contribuyen a la buena reputación de las empresas elegidas.
- Directivos del Sector. Dentro de cada sector los directivos eligen las empresas y líderes con mejor reputación en su sector.

En función de las respuestas de ambos directivos (total y sectorial) se elabora un ranking provisional de empresas y líderes, que no se hará público. Solamente 97 empresas (las más votadas) pasarán a ser puntuadas en el resto de evaluaciones. Por tanto, una vez finalizada esta fase, se llevan a cabo, en primer lugar, las evaluaciones de expertos:

- Analistas financieros. Una muestra de analistas financieros puntúan de 0 a 100 los resultados económico-financieros y la calidad de la información económica de las empresas.
- ONG. Responsables de ONG puntúan de 0 a 100 el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social y medioambiental de las empresas del ranking provisional.
- Sindicatos. Responsables de sindicatos puntúan de 0 a 100 la calidad laboral de cada una de las empresas del ranking provisional.
- Asociaciones de Consumidores. Responsables de asociaciones de consumidores puntúan de 0 a 100 la calidad de producto-servicio y el respeto a los derechos del consumidor de las diferentes empresas.
- Periodistas de Información Económica. Los periodistas de información económica puntúan de 0 a 100 la transparencia informativa y la accesibilidad de las empresas del ranking provisional.
- Catedráticos de Economía y Empresa. Los catedráticos puntúan de 0 a 100 la calidad de gestión empresarial y la innovación.

- Socios de Dircom y Líderes de Opinión. Los socios de Dircom y líderes de opinión puntúan de 0 a 100 el liderazgo y la transferencia reputacional de los líderes empresariales.
- Expertos en RSC. Los expertos en RSC puntúan de 0 a 100 la responsabilidad y el gobierno corporativo de las empresas.

Seguidamente, se llevan a cabo las tres últimas evaluaciones: Merco Personas, Merco Tracking, y la Evaluación directa:

- Evaluación Merco Personas. Una muestra de trabajadores, estudiantes universitarios, antiguos alumnos de escuelas de negocio, responsables de recursos humanos y ciudadanos evalúan la reputación interna de las empresas y su atractivo como marca empleador.
- Evaluación Merco Tracking. La población (consumidores) valoran la reputación comercial de las empresas en función de 10 variables: trayectoria, calidad-precio, calidad, innovación, ética, empatía, compromiso ecológico, compromiso social, atractivo para trabajar y buena para invertir.
- Evaluación directa. Esta evaluación la llevan a cabo los técnicos de Análisis e Investigación que verifican directamente mediante un “cuestionario de méritos” la reputación atribuida a cada empresa, siguiendo criterios homologados con los principales índices (DJSI, GRI...).

Resulta clave mencionar, que la metodología empleada por Merco para la elaboración de sus diferentes rankings es objeto en todo momento de una revisión independiente por parte de KPMG.

### **Merco Empresas Responsables 2013**

El monitor Merco Empresas Responsables se elabora a partir de la evaluación de directivos y se complementa con una evaluación de expertos: Líderes de opinión y expertos en RSC. En concreto, en 2013, el peso de dicha evaluación ha sido: directivos, un 80%, y Expertos en RSC, un 20%. Este conjunto de actores ha valorado el siguiente conjunto de variables y sub-variables:

1. Comportamiento ético.
  - 1.1. Código ético o código de conducta.
  - 1.2. Mecanismos para gestionar incidencias éticas.
  - 1.3. Comité o comisión de ética.
  - 1.4. Política anticorrupción.
2. Transparencia y Buen Gobierno.
  - 2.1. Política de transparencia y buen gobierno.
  - 2.2. Sistema de control del riesgo relacionado con el buen gobierno.
  - 2.3. Canales de comunicación para accionistas y empleados.
  - 2.4. Informe de gobierno corporativo.
3. Responsabilidad con los empleados.
  - 3.1. Programas de gestión del talento.
  - 3.2. Programas de conciliación.
  - 3.3. Gestión de diversidad e igualdad de oportunidades.
  - 3.4. Diálogo con los empleados.
4. Compromiso con el medioambiente y el cambio climático.
  - 4.1. Medición y gestión del impacto medioambiental.
  - 4.2. Procedimientos de gestión/compra de productos responsables.
  - 4.3. Iniciativas para mitigar los impactos medioambientales.
  - 4.4. Posicionamiento frente al cambio climático.
5. Contribución a la comunidad.

- 5.1. Política de relaciones con la comunidad.
- 5.2. Sistemas de evaluación del impacto social.
- 5.3. Requerimientos sociales para la cadena de suministro.
- 5.4. Programas con el entorno.

Según el monitor Merco Empresas Responsables de 2013, las diez empresas que han obtenido una mayor puntuación global en este conjunto de variables han sido las siguientes:

EMPRESA	2013	2012	EVOLUCIÓN	PUNTOS 2013
<b>INDITEX</b>	<b>1º</b>	<b>4º</b>	<b>↑ 1</b>	<b>10.000</b>
<b>MERCADONA</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>	<b>↑ 2</b>	<b>9.765</b>
<b>IBERDROLA</b>	<b>3º</b>	<b>2º</b>	<b>↓ 3</b>	<b>9.132</b>
<b>CAIXABANK</b>	<b>4º</b>	<b>1º</b>	<b>↓ 4</b>	<b>8.195</b>
<b>REPSOL</b>	<b>5º</b>	<b>5º</b>	<b>= 5</b>	<b>7.501</b>
<b>TELEFÓNICA</b>	<b>6º</b>	<b>6º</b>	<b>= 6</b>	<b>6.672</b>
<b>SANTANDER</b>	<b>7º</b>	<b>7º</b>	<b>= 7</b>	<b>6.590</b>
<b>ONCE</b>	<b>8º</b>	<b>10º</b>	<b>↑ 8</b>	<b>6.459</b>
<b>BBVA</b>	<b>9º</b>	<b>8º</b>	<b>↓ 9</b>	<b>6.346</b>
<b>GOOGLE</b>	<b>10º</b>	<b>11º</b>	<b>↑ 10</b>	<b>6.309</b>

Fuente: Página web oficial de Merco

Como podemos observar, las cuatro primeras empresas, Inditex, Mercadona, Iberdrola y CaixaBank se encuentran entre las 4 primeras posiciones en ambos años. Este hecho evidencia que la importancia de la política de Responsabilidad Social Corporativa en dichas empresas no es casual, sino que dichos valores responsables se encuentran altamente integrados en sus respectivas culturas empresariales.

Asimismo, resulta interesante destacar, las compañías más responsables por cada variable considerada en dicho monitor. En las variables “Comportamiento Ético” y “Transparencia y Buen Gobierno Corporativo” ha destacado la labor de Inditex; En “Compromiso con el Medioambiente y el Cambio Climático” ha resaltado el papel de Iberdrola; En la variable “Contribución a la Comunidad” ha destacado CaixaBank; Y, finalmente, en “Responsabilidad con Empleados” ha destacado la labor de la empresa de distribución Mercadona.

Por tanto, como hemos podido observar, Inditex ha ocupado la primera posición del monitor Merco Empresas Responsables, especialmente, por su labor en dos de las variables consideradas en dicha evaluación. A continuación, vamos a realizar un análisis general de la política de Responsabilidad Social Corporativa de dicha compañía, haciendo especial hincapié, en las variables en la que ha obtenido una mayor puntuación.

### **Inditex: La empresa más responsable y con mejor gobierno corporativo de España**

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda a escala mundial, con ocho formatos comerciales -Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe - que cuentan con 6.104 establecimientos en 86 mercados diferentes.

A día de hoy, los principios generales que rigen su compromiso en materia de Responsabilidad Social Corporativa son los siguientes: en primer lugar, la buena fe en el establecimiento de relaciones con las diferentes partes interesadas; en segundo lugar, el diálogo constante con dichos grupos de interés; y,

finalmente, la transparencia en relación con sus actividades empresariales y, más específicamente, con el desarrollo de su estrategia de sostenibilidad.

Según el Monitor Merco Empresas Responsables, Inditex destaca principalmente en este campo por su comportamiento ético y por su transparencia y buen gobierno corporativo. A continuación, vamos a realizar un pequeño análisis de su valiosa actuación en dichos campos.

### **Comportamiento Ético**

En Inditex, todos los miembros de su equipo humano tienen la obligación de basar su comportamiento en los principios y valores del Código de Conducta y Prácticas Responsables del grupo corporativo.

Dicho Código de Conducta se define como un compromiso ético que incluye principios y valores básicos para el desarrollo adecuado de las relaciones entre INDITEX y sus principales grupos de interés allí donde desarrolle sus actividades de negocio. El Código se basa en los siguientes principios:

- Todas las operaciones de Inditex se desarrollarán bajo un prisma ético y responsable.
- El cumplimiento de la legislación vigente en cada país es presupuesto necesario del presente Código.
- El comportamiento de los empleados de Inditex se ajustará al espíritu y a la letra de este Código de Conducta y Prácticas Responsables.
- Todas las personas, físicas y jurídicas, que mantengan de forma directa o indirecta cualquier relación laboral, económica, social y/o industrial con Inditex, recibirán un trato justo y digno.
- Todas las actividades de Inditex se realizarán de la manera más respetuosa con el medioambiente, favoreciendo la conservación de la biodiversidad y la gestión sostenible de los recursos naturales.

Empleados:

- Inditex no emplea a nadie que no tenga 16 años cumplidos.
- Ninguna persona empleada en Inditex será objeto de discriminación por razón de raza, discapacidad física, enfermedad, religión, orientación sexual, opinión política, edad, nacionalidad o género.
- Inditex prohíbe toda forma de acoso o abuso físico, sexual, psicológico o verbal a sus empleados, así como cualquier otra conducta que pudiera generar un entorno de trabajo intimidatorio, ofensivo u hostil.
- Los empleados de Inditex tienen reconocido el derecho de sindicación, de libertad de asociación y de negociación colectiva.
- El horario laboral semanal y las horas extraordinarias no excederán el límite legal establecido por la legislación de cada país. Las horas extraordinarias serán siempre voluntarias y retribuidas en consonancia con la ley.
- El salario que reciben los empleados de Inditex es acorde con la función desempeñada, siempre respetando los convenios de cada sector en cada país.
- Todos los empleados de Inditex desarrollan su trabajo en lugares seguros y saludables.

Clientes

- Inditex se compromete a ofrecer a todos sus clientes un alto estándar de excelencia, calidad, salud y seguridad en sus productos, y a comunicarse con ellos de manera clara y transparente. Estos productos se elaborarán de forma ética y responsable.

Accionistas

- Inditex desarrolla su actividad de conformidad con el interés social, entendido como la viabilidad y la maximización del valor de la empresa a largo plazo en interés común de todos los accionistas.

Socios de negocio

- Inditex extiende a sus socios de negocio la obligación de cumplir los principios expuestos en este Código.

#### Proveedores

- Los fabricantes de los productos que comercializa Inditex, están obligados a cumplir el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores y el presente Código, en lo que les resulte aplicable. El resto de proveedores de bienes y servicios de Inditex deberán cumplir ambos Códigos en lo que les resulte aplicable.
- Asimismo, deben permitir que se realice cualquier revisión por parte de Inditex o de terceros autorizados para verificar su cumplimiento.

#### Sociedad

- Inditex se compromete a colaborar con las comunidades locales, nacionales o internacionales en las que desarrolla su negocio.

A fin de garantizar el cumplimiento de todos y cada uno de los principios del presente Código, existe un Comité de Ética que podrá actuar por propia iniciativa o a instancia de cualquier empleado de Inditex, fabricante, proveedor o de un tercero con relación directa e interés comercial o profesional legítimo, mediante denuncia realizada de buena fe.

Finalmente, en cuanto a su publicidad, el Código se hace llegar en su propio idioma a todos los empleados, permanece publicado en la página WEB de Inditex ([www.inditex.com](http://www.inditex.com)) y es objeto de las adecuadas acciones de comunicación, formación y sensibilización para su oportuna comprensión y puesta en práctica en toda la organización.

### **Transparencia y Buen Gobierno Corporativo**

En España, a fecha 22 de mayo del año 2006, el Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, acordó aprobar el denominado “Código Unificado de Buen Gobierno”, como documento único con el conjunto de reflexiones sobre los principios y las prácticas que deben regir el gobierno corporativo de las sociedades cotizadas.

Cada año, el Consejo de Administración de Inditex elabora y publica a través de su página web corporativa el denominado “Informe Anual de Gobierno Corporativo”, con toda la información relevante correspondiente al ejercicio en cuestión.

El contenido y la estructura de cada informe se ajustan perfectamente al modelo establecido por la Circular 4/2007, de 27 de diciembre, de la CNMV, por la que se modifica el modelo de informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas, y a las nuevas exigencias contenidas en la Ley 2/2011, de 4 de Marzo, de Economía Sostenible, que mediante su disposición adicional quinta añade un nuevo Capítulo VI al Título IV de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, que regula la información adicional que ha de incluirse en el modelo de informe anual de gobierno corporativo vigente.

### **3. Preguntas/cuestiones para la discusión**

Cuestión 1. ¿Crees que se debe premiar a las empresas y líderes que han ocupado las primeras posiciones en el informe Merco de 2013?

Sí. La actual crisis económica y financiera puede minar el compromiso de las empresas españolas en las diferentes categorías mencionadas, principalmente en la categoría de responsabilidad social y mejor gobierno corporativo. Debido a ello, la entrega de reconocimientos, y su posterior publicidad, puede ser considerada clave para muchas compañías españolas, estimulando un mayor compromiso por su parte.

Cuestión 2. ¿Crees que el conjunto de variables consideradas en este informe por el monitor Merco Empresas Responsables son apropiadas para una valoración correcta de una actuación corporativa responsable?

Sí. En términos generales, el conjunto de variables consideradas contemplan las tres dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa: económica, social y medioambiental.

Cuestión 3. ¿Crees que habrá cambios de posiciones en el monitor Merco Empresas Responsables por sectores debido a la crisis económica y financiera actual?

La actual crisis económica y financiera está implicando reformas en muchos sectores. No obstante, el Sector Financiero está siendo el más perjudicado. Quizás, debido a ello, en los próximos años, CaixaBank podría ser incapaz de mantener su enorme compromiso responsable (por ejemplo, la continuidad de su presupuesto de Obra Social), y podría descender algunas posiciones y abandonar, así, su posición líder.

#### **4. Conclusiones**

En este trabajo, y con el fin de elogiar la labor en materia de Responsabilidad Social Corporativa de una empresa española en 2013, se ha realizado un análisis en detalle de uno de los rankings del Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco), en concreto, del ranking centrado en la evaluación de la Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo de las empresas españolas, denominado Merco Empresas Responsables. La elección de Merco tiene como base en que dicho monitor se ha convertido en un instrumento de evaluación de referencia a nivel nacional e internacional, con un importante reconocimiento en el mundo empresarial.

Según los resultados Merco, Inditex, es considerada la empresa más responsable de España del año 2013, debido, principalmente, a su compromiso ético y a sus prácticas de transparencia y buen gobierno corporativo. Desde sus orígenes, este grupo de diseño textil, se ha caracterizado por un fuerte compromiso social, situándose, año tras año, entre las primeras posiciones de dicho ranking.

#### *Agradecimientos*

María Jesús Barroso Méndez agradece a la Consejería de Economía, Comercio e Innovación del Gobierno de Extremadura y al Fondo Social Europeo por la concesión de una beca predoctoral FPI (DOE nº 130 de 08/07/2010).

#### **Referencias**

Informe “El proceso de elaboración de Merco Empresas 2013”, correspondiente al año 2013.  
[http://www.merco.info/datafiles/0000/4004/El\\_proceso\\_de\\_elaboracion\\_de\\_Merco\\_2013.pdf](http://www.merco.info/datafiles/0000/4004/El_proceso_de_elaboracion_de_Merco_2013.pdf)

#### Webgrafía:

Página oficial de Merco. <http://www.merco.info/es/countries/4-es>. Consultada a fecha 24/10/2013.

Página oficial de Inditex. <http://www.inditex.com/es>. Consultada a fecha 25/10/2013.

## AHORA + QUE NUNCA

**María Purificación García Miguélez**  
**Ana Lanero Carrizo** (*Universidad de León, España*)

**Marta Álvarez Aller**  
**Noelia Fernández Martínez**  
**Patricia Ferrero Bécares**

### Resumen:

En las siguientes páginas vamos a abordar la organización no lucrativa Cruz Roja y su campaña “**Ahora + que nunca**”. Es una institución de origen italiano que tiene más de 150 años de historia y su objetivo principal es ayudar a la población más desfavorecida.

Las acciones llevadas a cabo por Cruz Roja son conocidas a nivel mundial, pero en este trabajo nos centraremos en una de las últimas campañas que persigue asistir a la población nacional. Para ello, analizaremos las actividades que componen esta iniciativa, así como las distintas formas de colaboración.

### Abstract:

In the following pages, we are going to explain the non-profitable institution Cruz Roja and its campaign “**Ahora + que nunca**”. Cruz Roja is an Italian organization and it is more than 150 years. Its main aim is to assist most damaged families.

Cruz Roja’s activities are known by many people around the world, but in this essay we focus on one of the most recent campaign which its purpose is to help national inhabitants. We are going to analyse the activities composing this campaign as well as the different options of collaboration.

## 1. Introducción

La Cruz Roja es una organización humanitaria, formada por voluntarios, que surgió en 1859 y llegó a España cinco años más tarde. Su finalidad en primer término, era asistir a los heridos de guerra que quedaban desatendidos y morían por falta de ayuda. Sin embargo, en la actualidad la organización ha evolucionado y lleva a cabo acciones humanitarias hacia las víctimas de los conflictos bélicos y desastres naturales, así como acciones en favor del bienestar social y de la calidad de vida.

La Cruz Roja basa su actividad en los siguientes principios fundamentales:

**Humanidad:** es el más importante ya que es el fin primordial de la organización. Consiste en proteger la vida, así como respetar a la persona en todas las circunstancias.

**Imparcialidad:** esta institución ayuda a todas las personas sin tener en cuenta aspectos discriminatorios, como pueden ser nacionalidad, raza, condición social, etc.

**Neutralidad:** los voluntarios van a tener una ideología a la cual no tienen que renunciar, pero no pueden manifestarla en sus acciones.

**Independencia:** la Cruz Roja actúa bajo la protección del Gobierno de cada país con libertad para desarrollar sus actividades, de modo que no sea un instrumento de la política gubernamental.

**Carácter voluntario:** se trata de un movimiento de socorro voluntario y carácter desinteresado.

**Unidad:** solo puede existir una Sociedad Nacional por país y extender su acción a todo el territorio, evitando que esta se divida en asambleas independientes.

**Universalidad:** todas las sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente.

Como el Comité Internacional de la Cruz Roja es una institución cuyo fin es ayudar a los más desfavorecidos, ha recibido numerosos premios por su labor, aunque los más destacados fueron los Premios Nobel de la Paz en 1917, 1944 y 1963; y el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación Internacional otorgado en 2012.

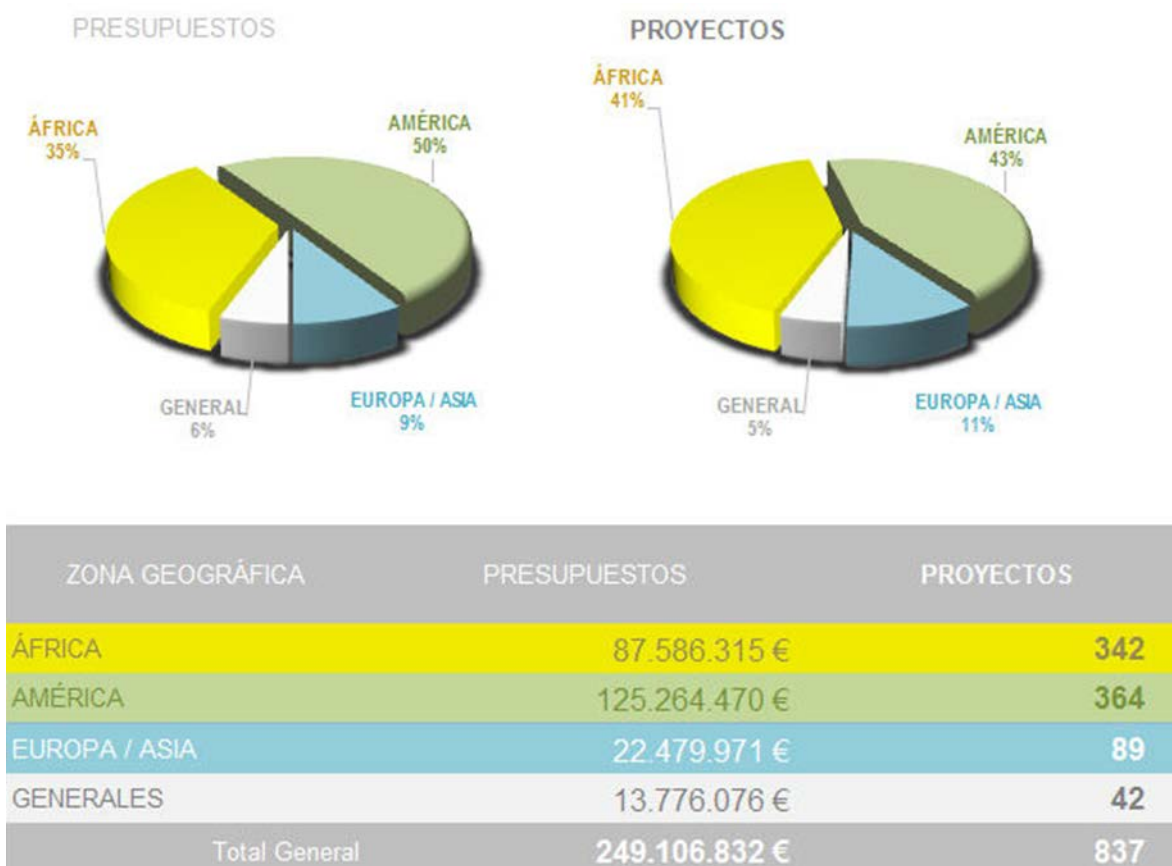
La Cruz Roja está presente en un total de 188 países del mundo, y cuenta con más de 13 millones de voluntarios. Centrándonos en nuestro país, la acción de la Cruz Roja Española ha desplegado durante el año 2012 un total de 837 proyectos en 53 países diferentes. Los delegados de dicho organismo han realizado un total de 207 misiones entre proyectos de Ayuda Humanitaria, Cooperación para el desarrollo, Educación para el desarrollo y Cooperación Institucional con otras Sociedades nacionales de Cruz Roja.

**Figura 1.** Beneficiarios de la Cruz Roja

2012	Beneficiarios directos / intervenciones de proyectos en ejecución y terminados			Paises beneficiarios
	Ayuda Humanitaria	Cooperación para el Desarrollo	Educación para el Desarrollo	Cooperación Institucional
África	2.788.230	3.060.661		27
América	784.696	2.474.938	22.870	15
Europa y Asia	823.396	381.891		11
Generales	10.001	10.240	26.750	
	<b>4.406.323</b>	<b>5.927.730</b>	<b>49.620</b>	<b>53</b>

El valor de la cartera de proyectos es de 249.1 millones de euros, y la capacidad de alcance de esta intervención supera los 10 millones de beneficiarios.

**Figur2.** Proyectos de Cruz Roja por zona geográfica



Fuente: [<http://www.cruzroja.es>], a fecha 24/10/2013

Los recursos económicos de la Cruz Roja Española tienen dos orígenes:

**Fondos privados:** Los fondos privados provienen de las cuotas de socios, donaciones de particulares y de empresas, legados y herencias, así como del Sorteo de Oro y la Fiesta de la Banderita. Estos fondos son los que otorgan a la Cruz Roja Española una gran independencia para poder llevar a cabo los proyectos y programas que estime más necesarios en función de las circunstancias y de la situación social.

La Cruz Roja cuenta con varias empresas colaboradoras que se suman a un proyecto concreto o área de acción aportando fondos económicos o en especie. La acción que mueve a las empresas a formar parte de dichos proyectos es ayudar a los más vulnerables y participar en la construcción de un mundo más justo. Algunas de estas empresas colaboradoras son: El Corte Inglés, Inditex, Danone, BBVA, Campofrío, etc.

**Fondos públicos:** Los fondos públicos, proceden de subvenciones y de ayudas o donaciones de muy diversos organismos, como la Unión Europea, Gobierno Central, Gobiernos Autónomos, Ayuntamientos y Diputaciones.

## 2. Desarrollo del caso

“**Ahora + que nunca**” es el primer llamamiento que hace la Cruz Roja Española para ayudar a la población de nuestro país, ya que algunos voluntarios se encuentran en serio riesgo de superar la línea de exclusión social, debido a la situación de crisis económica actual. Hasta la fecha, los proyectos siempre se habían hecho para ayudar a la población de otros países afectados por catástrofes naturales o conflictos bélicos.

El objetivo inicial de “**Ahora + que nunca**” era poder atender a 300.000 personas en España, incluyendo a familias con todos los miembros en paro, personas mayores con ingresos mínimos y familiares a cargo, infancia y juventud en riesgo. Sin embargo, mediante el conjunto de proyectos que lleva a cabo este llamamiento, se ha conseguido ayudar a más de 2 millones de personas en España.

Los proyectos que están en vigor actualmente en “**Ahora + que nunca**” son:

**Reparto de alimentos:** para evitar la malnutrición y la exclusión social entre familias en situación vulnerable y personas que viven en asentamientos.

**Kits de apoyo infantil:** familias con bebés que requieren productos básicos de higiene y alimentación.

**Kits de apoyo a familias:** distribución de artículos básicos en higiene del hogar, personal y material escolar, para familias con alguna de las siguientes características: desempleo de larga duración, familias completas sin empleo, etc.

**Cobertura económica de necesidades básicas:** la organización asume el pago de suministros, del alquiler o de aspectos relacionados con la educación, en las situaciones que puedan desembocar en pobreza, acumulación de deudas y/o exclusión.

**Unidades móviles de emergencia social:** destinado a personas sin hogar ofreciendo comida, ropa y atención sanitaria.

**Centro para emergencia social:** instalación donde personas que han perdido su vivienda pueden recibir las atenciones básicas, además de orientación y apoyo. Además, en el caso de los centros de noche, pueden tener un sitio para dormir.

**Intermediación en materia de vivienda:** Cruz Roja se encarga de mediar con los arrendatarios y las entidades bancarias, y asesoran y orientan en la búsqueda de un nuevo hogar.

En el año 2013, “Ahora + que nunca” es el proyecto que inspira “El Día de la Banderita”. Es un evento con más de 100 años de trayectoria, donde los voluntarios animan a los ciudadanos a colaborar con dinero mediante huchas, el icono internacional del Día de la Banderita.

**Figure 3.** Cartel patrocinador de “El Día de la Banderita”



Fuente: [<http://www.dielabanderita.com>], a fecha 24/10/2013.

## MARKETING MIX:

### Producto

Cruz Roja no comercializa ningún bien tangible ya que es una organización no lucrativa y el fin último de “Ahora + que nunca” es ayudar a las personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad social (público objetivo), sin obtener una recompensa económica por ello.

Debido a la crisis, en los últimos meses ha habido un empeoramiento de las condiciones de vida de las personas que atiende Cruz Roja. Algunos de los datos relevantes sobre estas personas, están reflejados en el Boletín sobre la Vulnerabilidad Social:

- Un 82% de personas tienen una renta menor de 627,78 € al mes, es decir, que viven por debajo del umbral de la pobreza.
- La mitad de los desempleados atendidos por la organización lleva más de dos años en paro, y el 51% carece de cobertura de desempleo o rentas mínimas.
- El 43.2% de personas no van a poder disponer de calefacción en invierno.
- Alrededor del 26.2% de personas tiene carencias alimenticias, ya que no se lo pueden permitir.

### Precio

La Cruz Roja oferta un servicio gratuito. El consumidor final no tiene que pagar por obtener esta ayuda, para obtenerla solo tiene que cumplir una serie de requisitos que varían en función de cada Comunidad Autónoma.

## Distribución

Existen dos canales de distribución: el primero hace referencia a cómo capta fondos de diferentes fuentes y el segundo a cómo los distribuyen entre los distintos proyectos.

La búsqueda de fondos para el desarrollo de su labor social es una necesidad constante de la Cruz Roja Española y que acapara una parcela del esfuerzo en la difusión. La Cruz Roja obtiene sus fondos a través de todo tipo de público que quiera colaborar. Existen muchas formas de participar con la Cruz Roja, debido a la gran diversidad de sus ámbitos de actuación y porque quieren ofrecer a las compañías todas las vías posibles para que puedan desarrollar su actividad social.

La colaboración conjunta Cruz Roja-Empresas materializa proyectos sociales en beneficio de todos. Por ello, aportaciones puntuales, compromiso a largo plazo, apoyo a un tipo de actividad afín a la empresa, cesión de espacios... todas las formas de colaborar son bienvenidas en la Cruz Roja, y cuentan con contrapartidas ventajosas para su organización. Numerosas empresas ofrecen a la Cruz Roja su colaboración, involucrándose activamente en el desarrollo de sus proyectos sociales y acción humanitaria:

- Apoyo a un proyecto concreto, seleccionado de mutuo acuerdo.
- Captación de fondos para emergencias y otras acciones en colaboración con los empleados.
- Participación en campañas de sensibilización: un ejemplo de ello es la colaboración que tienen la Cruz Roja Española y el Banco Santander para impulsar el desarrollo de la iniciativa solidaria y de voluntariado corporativo “CORRE 1 KM +”, con la cual se apoyarán los proyectos educativos que la Cruz Roja Española desarrolla dentro de la campaña “Ahora + que nunca”, para ayudar a los colectivos más afectados por la crisis. Se trata de un grupo de profesionales capitaneados por el atleta campeón del mundo Martín Fiz, con el objetivo de recaudar 6€ por cada km recorrido.

En cuanto al reparto de esos fondos, podemos resumir esa distribución en el siguiente gráfico:

**Figur4.** Destino de los fondos recaudados por Cruz Roja



Fuente: [<http://www.cruzroja.es>], a fecha 16/11/2013.

## Comunicación

El día de la Banderita es conocido a nivel nacional ya que cuenta con la colaboración de diversos personajes públicos y con la participación de la Casa Real. Además los voluntarios salen a la calle con una hucha para conseguir que la gente se sensibilice y aporte su donativo.

**Figura 5.** La Reina doña Sofía colabora con el Día de la Banderita de Cruz Roja.



Fuente: [[www.televisionando.es](http://www.televisionando.es)], a fecha 16/11/2013.

**Figura 6.** Grupo Mediaset colabora con el Día de la Banderita de Cruz Roja.



Fuente: [www.mujerhoy.com], a fecha 16/11/2013

Asimismo, realiza numerosas campañas publicitarias que se pueden ver a través de distintos soportes, como pueden ser televisión, internet (su página web) y cuñas radiofónicas. También utiliza carteles informativos para dar a conocer esta iniciativa.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Por qué la sociedad decide colaborar o formar parte del voluntariado de esta organización?

Pueden darse por dos casos. Uno de ellos sería que alguna de las personas se viera necesitada o en una situación cercana a la pobreza y hubiera requerido en algún momento la asistencia de esta institución. Después de ver cómo fue ayudado, decide formar parte ya que piensa que está en deuda y quiere colaborar con dicha institución para intentar que personas que viven una situación similar a la que él vivió, tengan medios suficientes para seguir adelante. El segundo caso sería gente que tiene en cuenta la situación del país y conoce las carencias por las que están afectadas muchas familias y deciden colaborar desinteresadamente.

Cuestión 2. ¿Cree que la población colabora con Cruz Roja suficientemente? En caso negativo, ¿a que es debida la falta de colaboración ciudadana?

La mayoría de la población no colabora demasiado con organizaciones no gubernamentales ya que piensan que, en el caso de los donativos, esa cantidad de dinero no va a llegar íntegramente al destinatario final. Además hay un escaso nivel de colaboración ya que muchos piensan que nunca van a verse en una situación de vulnerabilidad y son reticentes a “malgastar” su tiempo y dinero.

Cuestión 3. ¿Cuál es la Responsabilidad Social de la Cruz Roja?

Tiene una triple dimensión ya que se encarga de la gestión del impacto económico, social y ambiental de todas las actividades que lleva a cabo.

Además, Cruz Roja garantiza que todas sus actividades se desarrollan en coherencia con la misión y la imagen de la Institución, intentando conseguir a través de este canal todos los contactos posibles que permitan captar nuevos socios, donantes, etc.

Cuestión 4. ¿Cree que la crisis económica ha afectado de forma notoria a Cruz Roja?

Donde muchas empresas han visto una amenaza (la famosa crisis), Cruz Roja ha visto una oportunidad, la posibilidad de ayudar a la población española, ya que con anterioridad se había centrado en catástrofes naturales o gente desfavorecida en otros países. Aprovechando esta oportunidad persigue además afianzar su imagen a nivel nacional.

Cuestión 5. ¿Cumple la campaña “Ahora + que nunca” los objetivos para los que fue diseñada?

La campaña “Ahora + que nunca” si cumple la finalidad con la que se creó, ya que como hemos mencionado a lo largo del trabajo, inicialmente esta campaña iba dirigida a trescientas mil personas, pero esta previsión fue ampliamente superada llegando la ayuda a más de dos millones de necesitados.

Además, hemos podido leer en la revista oficial de Cruz Roja testimonios reales de familias que han recibido la ayuda de esta organización.

#### 4. Conclusiones

A La principal razón para estudiar la campaña “Ahora + que nunca” realizada por la Cruz Roja ha sido su enfoque hacia las personas más desfavorecidas de nuestro país debido a la situación económica actual. Entre las medidas que contempla esta iniciativa, se encuentra la cobertura de las necesidades básicas, la mejora de la empleabilidad, la promoción del éxito escolar o la prevención de la exclusión residencial.

Cruz Roja siempre se ha caracterizado por su responsabilidad social tanto hacia las personas como hacia el medio ambiente, lo cual queda claramente reflejada en la campaña estudiada.

Por otro lado, mediante esta campaña se lleva a cabo el Día de la Banderita, que junto con otros eventos, tales como cenas de gala, eventos deportivos, espectáculos, etc. constituyen una fuente de ingresos importante para la Cruz Roja.

El objetivo de la iniciativa conjunta, enmarcada dentro del llamamiento “Ahora + que nunca”, que la Cruz Roja ha lanzado para apoyar a las personas más vulnerables por la crisis, era ayudar a que 300.000 personas permanezcan en sus hogares. Hemos podido comprobar como multitud de personajes reconocidos como son Paula Vázquez, Matías Prats, Susanna Griso e incluso, la Casa Real, se han sumado a esta iniciativa, llamando a la acción desde los programas televisivos a través de cada presentador, y por medio de la imagen y sentimiento de unión e igualitarismo por parte de la Casa Real.

Gracias a todos estos apoyos, la Cruz Roja pudo recaudar más de un millón de euros, una cifra que esta organización humanitaria puede emplear para apoyar a los afectados con alimentos, material escolar, apoyo psicológico, emocional o laboral, atendiendo a los hijos para que los padres puedan ir a trabajar o cubriendo sus necesidades básicas.

Lo importante es que la colaboración con esta causa siga a lo largo del tiempo, con el objetivo de seguir ayudando a personas que lo necesitan.

#### Referencias

Suárez del Toro Rivero J M (1996) Difusión de actividades de Cruz Roja Española. En: Actas del Congreso Estatal sobre Prestación de Servicios para Personas Ciegas y Deficientes Visuales. Vol. 1, Área de temas generales. Madrid, pp 227-230.

Webgrafía:

La Cruz Roja (2013): página web oficial de la empresa. <http://www.lacruzroja.es>. Consultada 24/10/2013.

Revista Oficial Cruz Roja (2013): <http://www.lacruzroja.es/revista/>. Consultada 24/10/2013.

Memoria 2009 Cruz Roja (2013): [http://www.cruzroja.es/docs/2006\\_34\\_CN/memoria2009/](http://www.cruzroja.es/docs/2006_34_CN/memoria2009/). Consultada 24/10/2013.

La Cruz Roja (2013): proyecto “Ahora + que nunca”: <http://www.cruzroja.es/empresas/ahora.html>. Consultada 24/10/2013.

Nota de Prensa Europa Press (2013): <http://www.europapress.es/sociedad/noticia-dia-banderita-cruz-roja-apoya-afectados-crisis-20131003095701.html>. Consultada 16/11/2013

## BALIA INFANCIA

**José Luis Vázquez Burguete**  
**Pablo Gutiérrez Rodríguez** (*Universidad de León, España*)

**Samantha Da Silva Dos Anjos**  
**Raquel García Pinto**

### Resumen:

La organización sobre la que hablaremos en este caso es Balia, una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es favorecer la inclusión social de menores en desventaja. En este caso nos centraremos en el proyecto “Balía por la infancia” dirigido a niños de 3 a 12 años que se encuentran en una situación de riesgo de exclusión social.

Consideramos que esta organización promueve unos ideales fundamentales para el buen desarrollo de un país como son: la colaboración, la interculturalidad, la solidaridad y la responsabilidad social. Todo ello con un claro objetivo el respeto a uno mismo, a los demás y al entorno. De las últimas acciones de marketing que ha realizado Balía por la infancia han sido: la construcción de un cerdito gigante en Madrid y el lanzamiento de unas tarjetas navideñas para recaudar fondos.

### Abstract:

The organization will talk about here is Balia, a non-profit organization which aims to promote the social inclusion of disadvantaged children. In this case we will focus on the project "Balía for Children" aimed at children aged 3 to 12 who are at a risk of social exclusion.

We believe that this organization promotes a fundamental ideals for the proper development of a country such as: collaboration, multiculturalism, solidarity and social responsibility. All this with a clear objective respect for self, others and the environment. In the past marketing actions you made Balía for Children were: the construction of a giant pig in Madrid and the launch of a fundraising Christmas cards.

## 1. Introducción

La fundación Balia dedicada desde su nacimiento en el año 2001 al desarrollo integral de la infancia y juventud en situación de riesgo. Impulsa y pone en práctica minuciosos proyectos pedagógicos que tratan de combatir el abandono y aislamiento, potenciando la educación en valores y ofreciendo pautas de conducta que permiten a los menores desarrollarse y formarse como adultos integrados.

Dentro de los colectivos de atención a los que se dedica la fundación podemos mencionar: infancia, familias, juventud, mujer y adultos.

Durante el 2012, 3.497 personas se beneficiaron por las actuaciones de la Fundación Balia, contó con un equipo de 75 profesionales, un patronato con 8 personas, un consejo asesor formado por 22 miembros, y 238 voluntarios.

Ana Varela (vicepresidenta), Teresa Rodríguez Hervás (directora general) y María Entrecanales (presidenta) han hecho posible este proyecto a pesar de pertenecer a ámbitos profesionales muy diferentes pero gracias a su vocación social y a su constancia han hecho que Balia sea considerada como una de las fundaciones más importantes de España.

La Fundación Balia ha recibido diferentes premios y reconocimientos por su actividad. En 2011 recibió el premio IMPULSA concedido por la Fundación Príncipe de Girona, fue analizada por la Fundación Lealtad, tiene el certificado de calidad EFQM y en 2010 recibió el premio UNICEF.

Algunas de las **actividades** que lleva a cabo son:

- Trabajo directo con la infancia: ofreciendo un lugar de encuentro que les permita la convivencia y socialización con otros niños de su edad.
- Formación: atienden a colectivos en riesgo de exclusión en los distritos de Tetuán y Latina. El objetivo es la inclusión de los colectivos más desfavorecidos a través de herramientas de comunicación.
- Cooperación internacional, colaborando en proyectos de Ecuador e India.

Impulsan 6 áreas o **proyectos** de intervención que abarcan su actividad ofreciendo atención a:

- Balia Infancia

Los proyectos que se desarrollan desde Balia Infancia están destinados a trabajar la inclusión social de menores de entre 3 y 12 años que se encuentran en desventaja académica, económica y social.

- Balia Jóvenes

Programas destinados a jóvenes de entre 12 y 17 años. Estos jóvenes, adolescentes, se encuentran en un momento evolutivo particularmente sensible en el que la necesidad de afecto, la búsqueda de modelos y el sentido de pertenencia al grupo de iguales resultan primordiales.

- Balia Nuevas Tecnologías

Las Nuevas Tecnologías constituyen una herramienta fundamental para acceder al mercado laboral, paliar la brecha digital.

- Balia Transversales

Este Área la componen diferentes programas que favorecen el desarrollo integral de los menores y fortalecen el trabajo que se desarrolla con ellos.

- Balia Área educativa

Es el pilar del trabajo que desde Balia se desarrolla con niños y jóvenes; a través del diseño de las líneas de intervención de los programas.

- Balia Cooperación internacional

En India y Ecuador

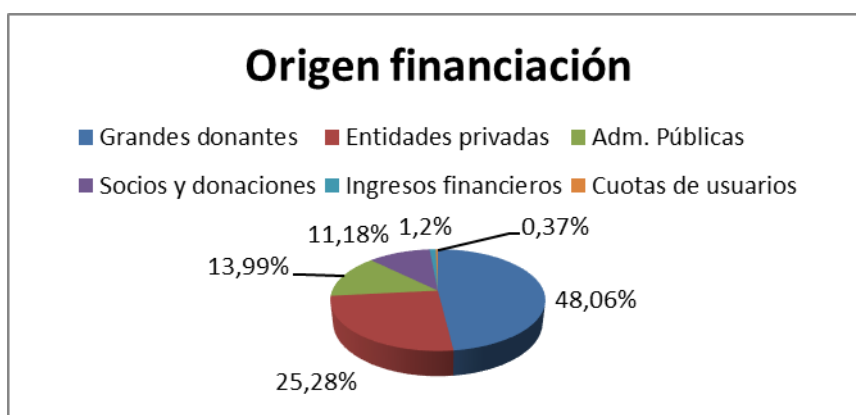
**Fines** de la entidad:

- Apertura de centros destinado a niños y jóvenes de cualquier nacionalidad para fomentar así la integración de la población inmigrante.
- El trabajo en centros educativos públicos e institutos para favorecer la inclusión social de niños jóvenes y mujeres que se encuentran en desventaja social.
- Cursos de formación para la integración de los mismos a la sociedad.
- Apertura de aulas de nuevas tecnologías tratando de ofrecer el conocimiento de las nuevas tecnologías a colectivos en riesgo.

Todo ello podrá ser desarrollado por la fundación o mediante la cooperación con otras fundaciones y entidades sin ánimo de lucro nacionales o extranjeras.

**Origen de la financiación:** Los recursos de Balía en el año 2012 ascendieron a 1.797.869 € procediendo principalmente de grandes donantes (48,06%), en un segundo lugar y también con un alto porcentaje de entidades privadas (25,28%), seguida de administraciones públicas (13,99%), socios y donaciones (11,18%), ingresos financieros (1,2%) y el (0,37%) restante de las cuotas de usuarios.

Figura 1. Representación gráfica: Origen financiación



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de BALIA



Fuente: [www.fundacionbalia.org]

## 2. Desarrollo del caso

En el contexto actual observamos como la crisis afecta especialmente a los más pequeños. El incremento de la pobreza en nuestro país está siendo una de las consecuencias más visibles y sus efectos sobre la infancia son notables: 1 de cada 4 niños está en situación de pobreza. Por eso es responsabilidad de todos aportar nuestro granito de arena para "ayudarles a que abandonen la pobreza y no los estudios".

Primeramente nos centraremos en una reciente campaña que ha hecho Balía y consideramos destacable la variable de marketing-mix, comunicación.

La comunicación es una transacción entre el emisor y el receptor en la que el producto final percibido tiene un efecto concreto sobre este ya que a la vez que modifica su conocimiento sobre la organización, afecta a la imagen que se tiene sobre la misma produciéndose así su posible vinculación con la institución.

En esta campaña, 150 empleados del banco RBS en España han construido un cerdito gigante con cerca de 5.000 piezas de Megablok a modo de hucha con la que recaudar fondos para los programas solidarios que desarrolla la Fundación Balía en los barrios de Latina y Tetuán, en Madrid.

Este cerdito gigante estará ubicado en la calle José Ortega y Gasset esquina con la calle Velázquez de Madrid del 7 al 14 de octubre. La original hucha, de 1,30 metros de alto, 1,85 de largo y un metro de ancho, se convertirá durante siete días en el reclamo de esta acción que también viene a conmemorar los diez años tanto de RBS en España como de la constitución de la Fundación Balía.

Apostar por las colaboraciones de marketing solidario es una buena elección para las empresas, obteniendo así una muy buena reputación empresarial y la confianza extra que aporta el preciado valor de la solidaridad.

**Figura 3.** Ejemplo de la campaña "Cerdito Gigante"



Fuente: [www.twitter.com]

En buen plan de comunicación se pueden diferenciar: objetivos, el público al que nos dirigimos y las herramientas para transmitirlo.

- **Objetivo:** The Royal Bank of Scotland (RBS) y la Fundación Balía se han unido para realizar una acción social conjunta con el fin a largo plazo de movilizar y sensibilizar sobre el apoyo que necesitan niños y jóvenes en riesgo de exclusión social. A corto plazo recaudar fondos. Con esta campaña y otras muchas, Balía trata que su causa sea conocida por la sociedad y que su sentimiento de lucha y colaboración social se transmita a toda la población.
- **Público objetivo:** el mensaje que quiere transmitir Balía no va dirigido a un segmento específico, trata que todo el mundo colabore y sea partícipe de la causa. Dirigido tanto a gente

comprometida ya con la causa y con recursos para contribuir, a gente comprometida con la causa pero con menor capacidad de contribución y a los no socializados con este tipo de causas.

- ❖ Pretende concienciar a la población española de que la falta de recursos se hace cada vez más notoria. Son ya 2.267.000 niños los que viven por debajo del umbral de la pobreza en España siendo totalmente necesaria la ayuda por parte de los que más tienen.
- **Herramientas de comunicación:** busca la movilidad social y posicionamiento de su fundación. Utiliza varias técnicas de marketing para llegar a su público objetivo.

→ **Marketing viral:** intenta explotar la noticia mediante redes sociales como twitter o Facebook. Optan por este tipo de técnica por ser baja en costes, es muy eficaz a la vez que se transmite rápidamente.

Se realizó una convocatoria masiva para participar en la recaudación a través de la red social Twitter (#cerditoGigante).

**Figura 4.** Ejemplo de Marketing viral



Fuente: [www.twitter.com]

→ **Boca-oreja:** pretende que su acción sea comentada por todo aquel que pase por la calle José Ortega y Gasset, nuevamente usando una técnica barata y muy potente.

**Figura 5.** Ejemplo de Marketing Boca-Boca



Fuente: [www.twitter.com]

Aprovechando esta exitosa difusión los periódicos y distintos medios de comunicación se han hecho eco de la noticia, lo cual ha sido beneficioso para la fundación porque la campaña ha adquirido más fuerza.

Buena parte de los procesos de comunicación de las fundaciones se desarrollan como medio de la sensibilización de la opinión pública para la educación al desarrollo (marketing social) y para la obtención de recursos (campañas de desarrollo de fondos).

Ahora nos centraremos en otra campaña: Campaña de Navidad 2013. Aprovechando la época que se acerca Balía no quiere pasar desapercibida ni perder la oportunidad de recaudar fondos. En unas navidades como las actuales donde la pobreza infantil está disparada y nos situamos en la cola de la Unión Europea en cuanto al índice del fracaso escolar, la ayuda de todos se hace cada vez más necesaria.

Lanza unas tarjetas de felicitación navideñas para particulares y empresas. La aportación que realiza el donante viene acompañada de una gran satisfacción personal. En este caso la campaña pretende remarcar la necesaria felicidad en los niños y sobre todo en estas fechas.

Todas las tarjetas tienen un precio asequible al alcance de todos, el precio unitario es de 1,20 euros. Con esta aportación el colaborador recibe el producto (la tarjeta) como parte tangible pero también podemos hablar del componente intangible que va implícito en el mismo, que es la ayuda a un proyecto humanitario.

Política de distribución:

Las tarjetas de felicitación de navidad se pueden adquirir a través de un email que facilitan en su página web [nydiabarroso@fundacionbalia.org](mailto:nydiabarroso@fundacionbalia.org). Se considera dentro del canal indirecto de distribución, cuenta con un solo intermediador lo cual conlleva a una disminución en los posibles costes que podría acarrear un canal largo de distribución.

La característica fundamental del mercado ante el cual nos encontramos es el gran número de consumidores que realizan compras de poco valor, todo ello se ve potenciado en las fechas en las cuales se lanza esta campaña.

En cuanto a las características del producto, es sencillo pero refleja muy bien el mensaje que quiere transmitir y es que detrás de un dibujo simple como un árbol de navidad se encuentra la ilusión de miles de niños que lo están pasando realmente mal por la situación social que les ha tocado vivir.

Como característica de la disposición de las tarjetas para todo aquel que quiera contribuir con una buena causa es que no hay intermediarios, las tarjetas están disponibles solo a través de la página de la web de la fundación Balía.

Las organizaciones exitosas deberán combinar su postura estratégica, su estructura organizativa, su misión y sus tácticas de marketing para alcanzar un alto nivel de congruencia tanto en sus actividades tanto internas como externas.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Cuál sería el análisis DAFO en esta organización?

Con este análisis identificaremos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los dos primeros factores son internos. Las dos últimas son externas a la organización.

Un análisis DAFO para una organización sin ánimo de lucro es similar al de una organización con ánimo de lucro. El análisis de una organización no lucrativa no tiene ningún inversionista o retorno de inversión a considerar, pero hay que sopesar factores como la recaudación de fondos, personal voluntario y de buena voluntad que en una empresa comercial no es así. El DAFO se utiliza para desarrollar la estrategia de marketing de una empresa.

- Debilidades

Las organizaciones sin ánimo de lucro pequeñas apenas cubren sus gastos con los ingresos por lo que no pueden igualar los salarios de sus competidores con fines de lucro. Los profesionales sin fines de lucro por lo general se centran más en la satisfacción laboral como indemnización. El problema presupuestario también puede ser evidente, en concreto las pequeñas fundaciones son especialmente vulnerables al déficit presupuestario y necesitan economizar sus dotaciones.

- Amenazas

Especialmente vulnerable a las crisis económicas, como la situación actual. Por desgracia, las donaciones caritativas son una de las primeras salidas de efectivo que los consumidores reducen cuando el dinero es escaso.

- Fortalezas

Una de las mayores fortalezas es que las fundaciones están exentas de impuestos. Pueden ofrecer productos con un descuento, ya que no tienen el coste añadido de los impuestos. En el grupo de voluntariado hay personas de muchas ramas y con diversos conocimientos, significando un enorme ahorro para la fundación.

### • Oportunidades

Las subvenciones que reciben de carácter público suponen una gran oportunidad. Las alianzas con otras organizaciones, como Acciona, Fundación Vodafone España, Fundación Inocente Inocente, Obra social la Caixa...etc. Motivar la comercialización, por ejemplo, es un sistema en el que se dona una porción del precio de compra cargada por una empresa comercial a una caridad específica.

Cuestión 2. ¿Realiza la fundación Balía una buena comunicación en sus campañas? Análízalo.

Como principalmente hemos hablado de dos campañas, nos centraremos en ellas.

En el primer caso, sí realiza una buena estrategia de marketing. Como hemos comentado anteriormente la campaña tuvo una fuerte repercusión mediática por lo que favoreció que los ya conocedores de la fundación se implicaran en este nuevo reto y que parte del mercado potencial conociera la causa e incluso se implicara en la misma.

Ayudándose de las técnicas de marketing ya anteriormente comentadas y de la fuerte repercusión que significan además de ser bajas en costes; recaudaron una cantidad relevante, en cierta medida fidelizaron a sus “clientes” y aumentaron su mercado objetivo.

Consideramos adecuadas las técnicas llevadas a cabo teniendo en cuenta la escasez de recursos y la actual y complicada situación del país.

En el segundo caso, quizás no se ha dedicado tanta atención al marketing. Esto puede repercutir enormemente en los futuros fondos a recaudar. Ya que si no eres colaborador o conocedor de Balía no llegarás a usar estas tarjetas navideñas. Sin embargo, al recibir por alguna empresa o particular sus tarjetas de felicitación inevitablemente se está haciendo publicidad gratuita y llegando así a más gente que quizás no conozca la organización y pueden ser usuarios.

Para la construcción de una buena estrategia de comunicación hay que tener en cuenta cinco funciones esenciales:

- La organización necesita de donativos privados para su supervivencia.
- La organización se vende ella misma por medio de la difusión de sus propias ideas.
- La organización vende su proyecto de empresa por medio de la movilización de asalariados, socios y voluntarios.
- La organización vende sus conocimientos y la calidad de los servicios prestados.
- La organización vende atracción social por medio de la promoción de cambios de comportamiento.

Cuestión 3. ¿Cuál es la estrategia principal de la fundación Balía?

Balía siguiendo su principal objetivo, la integración de los más desfavorecidos a la sociedad mediante numerosas ayudas y programas, no pierde de vista su principal estrategia a seguir.

Estrategia educativa: acción pensada, planificada y consensuada que se utiliza para lograr un determinado fin. Integración de niños y niñas.

Los pasos a seguir:

1. conocer a fondo la situación del menor
2. concretar y determinar objetivos realistas y alcanzables a corto plazo. Siempre formulados de forma positiva.
3. Elaboración de una propuesta a partir de los intereses del menor y centrada en el refuerzo positivo.
4. seguimiento de la estrategia para el consiguiente éxito de la misma. Tan importante es eso como la revisión y valoración del cumplimiento de objetivos en plazos acordados.

Si se ha alcanzado la meta, la estrategia podrá cerrarse.

Cuestión 4. ¿Cómo se mide el éxito en una fundación social?

Respecto a esta cuestión existen varias opiniones:

- La medida del éxito es el número de contribuciones de los donantes, si efectúan donativos están satisfechos y si no lo hacen no estarán satisfechos.
- Otros autores señalan el número de personas atendidas por la ONG, el incremento de socios como una medida alternativa del resultado.
- Otros indicadores apuntan a la distribución de los gastos. Qué porcentaje se dedica a gastos de administración y qué porcentaje a proyectos.

En nuestra opinión podemos decir que la medida del buen resultado se evalúa en función de la óptima satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la óptima satisfacción de las necesidades de los donantes.

#### 4. Conclusiones

A Como conclusión después del estudio realizado de esta fundación podemos destacar que es de extrema importancia que las organizaciones sociales superen todo tipo de recelo a aplicar nuevas técnicas de comunicación al servicio de una mayor eficacia e impacto en sus respectivos mensajes. En una sociedad como la de hoy, compleja y mediática este tipo de fundaciones necesitan tener una idea clara y nítida que las diferencie del resto basada en sus valores originarios pero sin pasar por alto el hecho de que la solidaridad también se vende.

Tan importante es una buena comunicación como la ayuda del entorno, que organizaciones como Coca-Cola, Vodafone o La Caixa contribuyan con esta causa hace posible que Balia sea lo que es a día de hoy. Aunque todo ello sería inviable sin una respuesta por parte de la sociedad.

En definitiva, todos debemos tomar conciencia de la situación actual, colaborar en la medida de lo posible para poder cambiar todo aquel que esté a nuestro alcance.

#### Referencias

- Aldamiz-Echevarría González de Durana, C. (2000). Marketing social
- Confederación Estatal de Consumidores y Usuarios. (2004). La opinión y valoración de los consumidores sobre la responsabilidad social de la empresa en España. Recuperado de <http://www.cecuc.es/RSE2.pdf>; <http://www.cecuc.es/GuiaRSE3.pdf>
- Recuperado 11/13 2013, de [http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/proyectos\\_y\\_campanas/2010/10/02/196199.php](http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/proyectos_y_campanas/2010/10/02/196199.php)
- Recuperado 10/23 de <http://ong.consumer.es/accesible/fundacin-balia-por-la-infancia.371>
- Recuperado 10/24 de <http://premiossolidarios.inese.es/fundacion-balia-por-la-infancia-2/>
- Recuperado 10/30 de <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-empleados-rbs-construyen-credito-gigante-madrid-recaudar-fondos-destinados-fundacion-balia-20111007191907.html>
- Recuperado 10/30 de <https://fundacionbalia.org/images/stories/pdf/BM2012.pdf>
- Recuperado 11/2 de <http://flashflashmadrid.com/2012/01/fundacion-balia-febrero-2012/>
- Recuperado 11/3 de <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/organizaciones/mostrarOrganizacion?idOrganizacion=359>
- Recuperado 11/4 de <http://www.pildorasbalia.org/>
- Recuperado 11/4 de <https://fundacionbalia.org/images/stories/pdf/CCHE.pdf>
- Recuperado 11/6 de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/los-empleados-de-rbs-construyen-un-credito-gigante-con-fines-beneficos/>
- Recuperado 11/10 de [http://www.mediaset.es/12meses/organizaciones/conciertos-beneficos-recaudar-fondos-infancia\\_0\\_1505175724.html](http://www.mediaset.es/12meses/organizaciones/conciertos-beneficos-recaudar-fondos-infancia_0_1505175724.html)
- Recuperado 10/13 de <http://ecodiario.economista.es/interstitial/volver/Nuezoct13/espana/noticias/4393289/11/12/El-Coro-de-la-UVA-ofrecera-un-concierto-a-beneficio-de-la-Fundacion-Balia-este-sabado-en-el-Auditorio-Miguel-Delibes.htm>
- Recuperado 11/14 de <http://www.csospain.es/Wolters-Kluwer-organiza-un-concierto-por-la-Fundacion-Balia-/seccion-agenda/noticia-86888>

---

Recuperado

10/16

de

[http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/proyectos\\_y\\_campanas/2010/10/02/196199.php](http://www.consumer.es/web/es/solidaridad/proyectos_y_campanas/2010/10/02/196199.php)

## **BIBLIOBÚS: 25 ANOS ANIMANDO A LEITURA NA PROVINCIA DE SEGÓVIA**

**Luis Manuel Cerdá Suárez** (*Universidad de Valladolid, España*)

**Marta Cañas Arribas**

**Alberto Herrero Posadas**

**Débora de Moura Santos**

### **Resumo:**

Há 25 anos que a Deputação de Segóvia fundou o projeto do bibliobús, com o objetivo de incentivar a leitura na provincia, principalmente para os pequenos núcleos de povoados e aos mais distantes da capital que, por uma razão ou outra, não tinham facilidade de acesso aos recursos bibliográficos ou audiovisuais que constituem a oferta habitual de uma biblioteca pública (Deputação de Segóvia, 2013).

A ação social do bibliobús merece ser mencionada por várias razões. Este ano recebeu o prêmio Associação de Profissionais de bibliotecas Móveis (ACLEBIM) no decorrer do VI Congresso Nacional de Bibliotecas Móveis realizado em Burgos, reconhecendo-se assim a grande trajetória e o processo de superação deste projeto. Além de aproximar a cultura e leitura aos pequenos municipios, colabora em projetos sociais, como o fazem atualmente com Cáritas, recolhendo alimentos pelas localidades em quais passam destinados a um armazem e com o objetivo de atender as pessoas com dificuldades econômicas.

### **Abstract:**

25 years ago, a mobile library project was set up by Provincial Council of Segovia in order to increase reading habit in the province, especially in villages and the furthest ones from the provincial capital, that for one or another reason, they did not have the resources of a public library.

Mobile library social action must be told for many reasons. This year, the Bibliobús in Segovia was recognized with the Mobile Libraries Professional Association (ACLEBIM) Award in the course of the VI Mobile Libraries National Congress, organized in Burgos. This Award recognized his career and his spirit of overcoming. Besides approaching culture to villages, they cooperate with other social projects, for example with Cáritas in this moment collecting food for the social commissary in order to help people in economic difficulties.

## 1. Introdução

Em 1988, a Deputação da Província de Segóvia, disponibilizou o primeiro bibliobús, depois de que dois anos antes houvesse assinado o acordo entre a Deputação e a Junta de Castilla e León com a finalidade de aproximar a leitura a todas aquelas povoações da província de Segóvia, principalmente as que estão mais distantes da capital e com poucos recursos de acesso a leitura como poderia ser em uma tradicional biblioteca pública (Peñalver e Martínez, 2004). O projeto conecta com um dos princípios reitores da política social e econômica acolhidos pela Constituição Espanhola:

"Os poderes públicos promoverão e tutelarão o acesso a cultura, aos quais todos tem direito" (Constituição Espanhola. Art. 44.1).

Seguindo este princípio, o bibliobús se encarrega de fazer extensível a cultura no meio rural, cujos habitante tem os mesmos direitos de acesso a mesma como os das grandes localidades.

Os primeiros bibliobúses começaram a funcionar nos Estados Unidos. Em 1905 Joshua Thomas (Mareland), começou a percorrer, a que é considerada por algumas pessoas, a primeira rota de um serviço móvel de biblioteca, ainda que foi em 1918 quando se iniciou o funcionamento do primeiro bibliobús no sentido restrito na cidade de Hibbing (Minnesota). Durante os anos 30, foi se estendendo este serviço ao resto de cidades americanas e países. Na Espanha, durante a Guerra Civil funcionou um bibliobús que dependia do Serviço de Bibliotecas Populares da Generalitat de Catalunya e o qual servia aos militares republicanos que lutavam na frente. Em outubro de 1953 inaugurou-se oficialmente o primeiro bibliobús na Espanha, que começou a prestar seus serviços em 26 de dezembro no extra-rádio e nos subúrbios de Madrid.

Em Segóvia, a Universidade Popular Segóvia, fundada em 1919 por um grupo de intelectuais Segovianos aos que posteriormente se uniu Antonio Machado, criou em 1927 uma Biblioteca Circulante. Com esta biblioteca moviam-se de povoado em povoado com o fim de aproximar a cultura a seus habitantes; e na que cada um dos fundadores doavam uma série de livros para a coleção. Parte dessa biblioteca circulante está conservada na Casa Museo de Antonio Machado em Segóvia.

**Figura 1.** Imagens dos fundos da biblioteca circulante da Universidade Popular Segoviana que está conservada na Casa Museo de Antonio Machado



Fonte: documentação facilitada pelo Serviço de Bibliobús.

Continuando com o trabalho da biblioteca circulante da Universidad Popular Segoviana, em Novembro de 1985, o Plenário da Deputação aprovou o projeto de Convênio com o conselho de Educação e Cultura da Junta de Castilla e León para a manutenção e gestão de um bibliobús. Cujo Convênio assinado em janeiro de 1986 e o bibliobús iniciou-se 1988.

Este ano de 2013 o Serviço de Bibliobús completa 25 anos de funcionamento; o que supõe um grande êxito para este programa que indica que o hábito da leitura na sociedade continua presente. Atualmente são 3 os bibliobúses que percorrem os 132 povoados da província (média de 1 a 5 por dia). Os bibliobúses

se dividem em 3 rotas distintas percorrendo distintas localidades (bibliobús A: 46 povoados, bibliobús B: 44 povoados, bibliobús C: 42 povoados). A visita se realiza a cada 21 dias e a duração em cada municipio varia em função da povoação da localidade, desde meia hora até 5 horas. Os bibliobúses estão em funcionamento durante o curso escolar (de Setembro a Junho), e ainda que no periodo de verão o bibliobús não faça seu percurso, em junho realiza um empréstimo especial de exemplares para que os usuários continuem com seu hábito de leitura no verão (Martín et al., 2013).

Durante estes 25 anos, o número de usuários sempre tem aumentado. A disposição dos usuários existe um fundo de mais de 85500 volumes para o empréstimo entre livros, revistas, CDs, DVDs e inclusive video-jogos para computadores ou video-games. No ano de 2012, recebeu 28700 visitas de seus 6850 sócios usuários, chegando a emprestar 65000 exemplares. A diferença entre o bibliobús e uma biblioteca convencional reside na capacidade e na mobilidade: em um bibliobús somente se pode levar um número limitado de exemplares, aproximadamente uns 3000 documentos que se selecionam do depósito geral.

Durante este tempo, pouco tem mudado o perfil dos usuários, sendo majoritariamente feminino, como também não tem mudado a temática da demanda dos livros, sendo os mais exitosos as típicas novelas de amor ou de ação ou inclusive as novidades; ainda que com a evolução das novas tecnologias, alguns perfis de usuário também tem evoluído (Gutiérrez, 2011; Cerdá, 2012), pelo que o bibliobús também, dispõe de formatos e-books, para os usuários que possuam um livro eletrônico.

Durante os 25 anos que continua em ação o bibliobús, são muitas as atividades que se tem levado a cabo, como concursos de marca páginas, contar contos ou colaborações com organizações benéficas e de incapazes, desenvolvida principalmente através de diversas campanhas, todas elas marcadas por carácter de responsabilidade social.

Uma das mais representativas e que maior impacto e aceitação teve na população e nos meios de comunicação foi a campanha sobre segurança no trânsito, desenvolvida 2003, 2004 e 2006. Inclusive meios de comunicação nacionais como Antena3 fizeram éco com este projeto, pioneiro em Espanha. Os Bibliobúses da Deputação de Segóvia, conseguiram pela primera vez o difícil trabalho de reunir a Policía Local, Guarda Civil e Chefia Provincial de Trânsito, e coordena-los para realizar uma campanha de educação de trânsito pelos centros educativos da provincia de Segóvia (Direção Geral de Trânsito).

Durante 2013 tem sido levado a cabo distintas atividades tanto para celebrar os 25 anos do Bibliobús como para difundir entre a população o serviço que desempenham. Além de exposições, concertos, conferências ou oficinas de contos para finalizar as atividades da celebração, em Dezembro, haverá um ato benéfico no Teatro Juan Bravo de Segóvia, com a participação sem interesses de diversos artistas e cuja arrecadação íntegra será destinada à organização Cáritas Diocesana de Segóvia.

Além desse ato benéfico, o acordo de colaboração entre a Deputação de Segóvia e Cáritas, assinado em outubro deste ano, inclui um plano de recolhida de alimentos através dos bibliobúses nos municipios que visitam e que serão destinados a economia da organização benéfica. Como reconhecimento importantes, em 19 de outubro de 2013 receberam o prêmio que Aclebim lhes concedeu, reconhecendo assim a grande trajetória e o processo de superação no projeto de difusão da cultura. (Cadena Cope; Diario El Norte de Castilla; Diario Segovia Audaz).

**Figura 2.** Imagens de dois bibliobúses



Fonte: <http://alemarterevista.net/el-bibliobús-em-Segóvia-um-aniversario-por-amando-carabias/>

## 2. Desenvolvimento do caso

“Não há melhor lugar para um livro que uma biblioteca pública, e melhor ainda uma biblioteca pública ambulante, como a literatura, que é de todos e vai a todas partes. Feliz 25 aniversário!” (Cita de Antonio Muñoz Molina dedicada aos 25 anos de aniversário de Serviço de Bibliobúses da Deputação de Segóvia).

A provincia de Segóvia, com uma população de pouco mais de 164.000 habitantes em seus 209 municípios, é uma das mais despovoadas do território nacional. Possui uma densidade demográfica de tão somente 24 habitantes por quilômetro quadrado. De seus 209 municípios somente 25 tem uma população superior a 2.000 habitantes, pelo que a maioria não tem uma biblioteca pública de carácter permanente (Martin et al, 2013). Por este motivo, e para atender a demanda cultural dos pequenos municípios da provincia, em 1988 a Deputação Provincial de Segóvia implantou o serviço de Bibliobús que devido a grande aceitação, atualmente satisfaz a demanda cultural de 85,3 % da população rural: 132 povoados, realizando visitas aos mesmos no horário da manhã, tanto em centros educativos como nas praças dos municípios (Santesmases, 2004; Rufín e Medina, 2012). Por tanto, o serviço está dirigido tanto a um público infantil ou adolescente, em suas paradas aos 73 colegios de Educação Primária, atendendo a aproximadamente 4300 alunos; como a um público adulto quando o bibliobús realiza suas paradas nas praças principais dos municípios (Montserrat e Ventura).

**Figura 3.** Bibliobús visitando um dos municípios da provincia de Segóvia.



Fonte: Bibliotecarias do Serviço de Bibliobús (2013)

Cabe destacar que o público adulto é majoritariamente feminino, devido ao horário de manhã e ao tipo de trabalho nos núcleos rurais, principalmente dedicado à agricultura e ao gado. A figura da mãe de família não somente toma empréstimos dos exemplares para si mesma, como também para seu companheiro e filhos. A relação das três bibliotecárias com suas leitoras, apesar de se ver a cada 3 semanas, é muito estreita chegando-se, em muitos casos a gerar entre elas laços fortes de confiança e amizade. A equipe do Bibliobús sempre tem se esforçado em difundir, promocionar e dar a conhecer por toda a provincia seus serviços. Graças a seu anseio renovador e imaginativo, sempre tem querido sobrepassar as barreiras físicas de uma biblioteca organizando diversas atividades de responsabilidade social dirigidas a estender o direito à cultura dos habitantes dos pequenos povoados da provincia de Segóvia. Todo isso mantendo a singularidade e qualidade do serviço e aumentando dia a dia seu atrativo.

### 25 anos de serviço público

Na campanha realizada para celebrar os 25 anos de serviço de Bibliobús refletiu-se a trajetória em seu trabalho no decorrer deste tempo, não somente como meras bibliotecas públicas, mas também como organizadores de campanhas e eventos que tem marcado profundamente nossa provincia, tanto na população infantil, através da colaboração com os Centros Escolares, como na população adulta que tem sido e é fiel usuária desde o inicio das bibliotecas móveis. Sobretudo tratou-se de inovar nas fórmulas de

patrocínio e colaboração, para conseguir através de uma campanha publicitária promoção, conhecimento e reconhecimento dos bibliobúses e do serviço que prestam.

**Figura 4.** Logotipo empregado para o 25 Aniversário Serviço Bibliobúses



Fonte: Bibliotecárias do Serviço de Bibliobús (2013)

Os objetivos que se marcaram para esta celebração foram: publicidade entre os atuais e futuros leitores usuários, obter cobertura nos meios de comunicação, impulsionar relações com autoridades e forças vivas culturais locais e melhorar a própria motivação do equipo que trabalha dia a dia no Bibliobús. Durante a planificação da campanha de celebração do 25 aniversário de Bibliobús em Segóvia, a equipe tinha claro que era primordial conseguir uma campanha de marketing a um custo mínimo. O desafio não era simples, mas depois equilibrar distintas alternativas decidiram-se por uma colaboração com a Faculdade de Ciências Sociais, Jurídicas e da Comunicação da Universidade de Valladolid e com os alunos de Publicidade e Relações Públicas, organizadores do Festival “Publicatessem” que é celebrado a cada ano na Capital.

Após várias reuniões entre responsáveis da Deputação de Segóvia o Decano da Faculdade, a própria Faculdade convocou um concurso para os alunos do Campus “María Zambrano” com a finalidade de desenhar uma campanha publicitária, em que se incluía a criação de um vídeo promocional institucional sobre o trabalho dos bibliobúses para sua posterior difusão nos meios; e o desenho de um logo identificador dos mesmos. Para apoiar o processo, a Deputação Provincial de Segóvia concedeu uma quantidade de 900€ para a organização do festival “Publicatessem”. Os trabalhos selecionados foram apresentados no dia 18 de abril na grande gala “Publicatessem” no Teatro Juan Bravo de Segóvia, com prévia firma de um convênio de cessão gratuita do edifício para tal evento (O festival “Publicatessem” vem tendo uma repercussão nos meios, não somente provinciais, mas também nacionais e internacionais, ao ser retransmitido por streaming para sua difusão multimedia em vários países, chegando inclusive a Latinoamérica e Canadá). Graças à repercussão do ato e a assistência de autoridades, os meios de comunicação mostraram grande interesse. Convocaram-se diversas rodas de imprensa e a projeção tanto em meios de comunicação tradicionais (imprensa, rádio e televisão) como em blogs e redes sociais foi extraordinária.

Aliás, os responsáveis do Serviço de Bibliobús organizaram mais atividades, dedicadas não somente à difusão de sua atividade mas também para agradecer a todos os usuários sua fidelidade e confiança durante os 25 anos. Um concerto de guitarra espanhola, conferências, oficinas de contos, contos para adultos, recitais de poesia taurina foram algumas das atividades dirigidas a todos os públicos. Todas estas atividades giraram em torno de uma exposição, celebrada durante três semanas, no Pátio de Colunas da Deputação. Alií, coincidindo com o Dia Internacional do Livro, se retransmitiu diretamente o programa de rádio “A manhã” de COPE. Na exposição de abril mostrou-se a evolução histórica do serviço de Bibliobúses, passando desde o empréstimo ambulante com as “malas viajantes” da Biblioteca Circulante até a época atual, onde as novas tecnologías influem e tomam cada vez maior importância. Recordaram-se também as diferentes campanhas de animação a leitura, concursos de marca páginas e colaborações em congressos e feiras do livro.

Do fomento à leitura... à seguridade de trânsito e a responsabilidade meio-ambiental

A parte de exaltar seu trabalho a favor da cultura, educação e formação dos cidadãos também ficou claro na exposição a própria filosofia de responsabilidade social pela que tanto tem lutado pessoalmente as três bibliotecárias do serviço; desde as primeiras colaborações com UNICEF e APADEFIM até as campanhas realizadas de educação de trânsito, de convivência e respeito à multiculturalidade; de Celebração do dia

internacional da água e da biodiversidade; e inclusive homenageando a culturas como a japonesa após as consequências do terremoto e tsumami em 2011. Todas elas com difusão de cartazes personalizados para cada campanha e realização de concursos de marca páginas. Ainda que todas as campanhas tenham recebido uma participação e aceitação invejáveis, destaca a educação do trânsito; Iniciada em 2003 e como campanha pioneira em Espanha. Os responsáveis de Bibliobús decidiram realizar programas de Educação e Seguridade de Trânsito devido a importância da educação neste âmbito e aos altos índices de acidentes nas estradas registrados até então. Assim, aproveitando sua atividade itinerante, puderam facilitar o acesso a esta formação a mais de 3000 alunos em 78 centros distintos que visitaram na provincia de Segóvia. Através de brincadeiras didáticas, representações teatrais, exposições de carros patrulha ou concursos de contos com o fim de assimilar os ensinamentos, tentaram cumprir os seguintes objetivos: sensibilizar aos alunos sobre os riscos do não cumprimento das normas básicas de trânsito; e concientizar as crianças de suas responsabilidades como pedestres, como passageiros em turismos o ônibus ou como motoristas de seus próprios patins ou bicicletas. Aliás se informar a respeito em relação ao trabalho da Policia Local, Guarda Civil e Chefia Provincial de Trânsito e manter os bibliobuses como centros informativos dotados de livros e documentos audiovisuais nesta matéria (Levitt, 1980; Kotler, 1988).

**Figura 5.** Quadro resumo das últimas campanhas de responsabilidade social que tem se realizado Serviço de Bibliobús em Segóvia.

<b>ANO</b>	<b>CAMPANHA</b>	<b>OBJETIVOS</b>
2003	“Bibliobuses e Educação de Trânsito”	Promover a educação e seguridade do trânsito
2004		
2005	“Lendo”	Promover o Bibliobús animando a leitura nos centros educativos.
2006	“Transitando”	Continuação da campanha de educação de trânsito.
2007	“Leitura viajante pela convivência”	Dedicada ao multiculturalismo, fomentava entre os alunos a integração e a tolerância.
2008	“Um manancial de contos”	Celebração do ano internacional da água
2009	“Um universo de aventuras”	Celebração do ano internacional da Astronomia.
2010	“Biodiversidade sobre rodas”	Celebração do ano internacional da biodiversidade, concientizando da importância da proteção do meio ambiente.
2011	“Japão no Bibliobús”	Homenage a cultura japonesa após o terremoto e tsumami nesse ano.
2012	“A aventura titânica do Bibliobús”	Comemoração 100 anos do Titanic e reconhecimento dos avanços científicos e tecnológicos desde então.
2013	“25 Aniversario” e “Bibliobús e Cáritas”	Celebração do 25 aniversário e colaboração com Cáritas, com campanhas de recolhida de alimentos e gala benéfica.

Fonte: Elaboração própria

#### Da responsabilidade meio-ambiental... à preocupação pela crise atual

Durante o presente ano se tem levado a cabo por parte dos bibliobuses distintas atividades para comemorar os 25 anos do funcionamento do serviço. Em relação sua rotina com estas celebrações, os responsáveis não tem sido alheios a situação de crises atual na provincia de Segóvia e tem decidido continuar com sua responsabilidade social promovendo atividades para dar a conhecer a situação das pessoas mais desfavorecidas e prejudicadas pela crise e ajuda-los. Para isso, foi assinado um convênio de colaboração entre a Deputação de Segóvia e a diretora de Cáritas na provincia, com o fim de colocar em prática uma campanha de recolhida seletiva de alimentos, através dos bibliobuses, para a economia desta organização benéfica. Se realizará desde 11 de novembro deste ano à 31 de janeiro de 2014. Como prestígio as celebrações do 25 Aniversário, tem se organizado para 18 de dezembro deste ano, um Festival no Teatro Juan Bravo com a participação, de maneira altruista, de artistas Segovianos. A arrecadação íntegra do evento será destinada à organização Cáritas Diocesana de Segóvia.

A repercussão do 25 aniversário do Bibliobús e sua inestimável função também foi ressaltada durante a Celebração de “Hae Festival” em Segóvia em setembro de 2013. Neste encontro literário internacional em que se promovem encontros com reconhecidos autores de distintos países do mundo, foram vários os que quiseram dedicar-lhe umas palavras. José Manuel Caballero Bonald, Luis García Montero, Juan Gómez-Jurado, Chema San Segundo, Javier Sierra, Julia Navarro, Lorenzo Silva o Antonio Muñoz Molina foram alguns dos escritores que felicitaram ao Bibliobús.

### 3. Questões para discussões

Questão 1. Por quê tem se mudado de forma tão escassa tanto o perfil dos usuários do serviço de bibliobús em Segóvia como a temática da demanda dos livros?

O habitat rural condiciona em grande medida o perfil dos usuários. No entorno rural a população está empregada principalmente na agricultura e no gado. O Trabalho do campo tais como semear, a colheita ou o cuidado do ganho ainda continuam majoritariamente empregado a população masculina. Ainda que a mulher cada vez trabalha mais em tarefas como a vintage, a recolhida de morangos ou de hortaliças, estas tarefas se desenvolvem tão somente de forma eventual. Deste modo a mulher principalmente se dedica trabalhos domésticos. Assim, a mãe de família no meio rural é a pessoa que mais tem tempo livre para ir ao bibliobús e se encarrega de recolher os livros para todos os membros de sua família (marido e filhos).

Esta mesma razão explica que pouco tem mudado a temática dos livros demandados. Os gostos das mulheres costumam ser parecidos, pelo que a temática dos livros que lhes interessem ler também não mudou no decorrer do tempo.

Questão 2. Qual das campanhas mencionadas neste caso é considera mais importante? Por quê? Elabore a resposta.

As campanhas de seguridade de trânsito trabalham fundamentalmente para prevenir os acidentes de trânsito com o objetivo fundamental de proteger o direito mais importante do ser humano: a vida das pessoas. O grande número de acidente existente na década de 2000 nos acidentes de trânsito e o fato de que a campanha fosse dirigida ao entorno rural, onde alguns dos meninos de precoce idade começavam a dirigir motocicletas e inclusive tratores ou ônibus, foram os motivos que propiciaram a necessidade de concientizar aos jovens da importância de cumprir as normas de circulação, inclusive como pedestres ou ciclistas; e de avisar-lhes que qualquer pequeno descuido ou imprudência poderia gerar consequências graves.

Devido a importância deste tema e ao êxito que tiveram as campanhas em 2003 e 2004, continuaram em 2006 com outra campanha com os mesmos objetivos. É a campanha em que mais se incidiu no bibliobús e completamente tem contado com as massivas campanhas publicitárias que a Direção Geral de Trânsito tem direcionado para conscientizar a população da importância que tem a seguridade do trânsito.

Questão 3. Qual é o fator chave de êxito das campanhas de responsabilidade social do serviço de bibliobús da Deputação de Segóvia? Raciocine a resposta apoiando-te nas principais campanhas que tem desenvolvido: multicultural, proteção meio-ambiental...

Para nós existe uma razão fundamental pelo motivo que tem tido êxito as campanhas de responsabilidade social, e é que sempre estar conectado com tema ou assunto de maior atualidade nesse momento na sociedade. Deste modo o assunto gera uma consciência social unânime e garante a implicação do cidadão e o apoio a essa atividade.

Por exemplo, no caso da campanha para incentivar a multiculturalidade (2007) se une a maior presença da imigração em Espanha em geral e em Segóvia em particular. Outro exemplo é o da campanha homenageando a cultura japonesa após o tsumami em 2011; ou das campanhas de seguridade de trânsito em uma época em que as taxas de acidentes nas estradas era muito alta e os anuncios da Direção Geral de Trânsito na televisão estavam muito divulgados. Com a situação atual de crises econômica, tão presente nos meios de comunicação se leva adiante a colaboração com Cáritas para a recolhida de alimentos através dos bibliobúses. Nesta campanha, que estão desenvolvendo tão somente a poucos dias, as bibliotecárias do serviço nos tem indicado que a colaboração cidadã esta sendo grande e os meios de comunicação locais estão fazendo éco. Tudo parece indicar que também se tratará de uma atuação de responsabilidade social de êxito.

Questão 4. Através de quais meios de comunicação e agentes difusores conseguem a promoção de suas campanhas de publicidade? Acredita que é coerente esta estratégia de promoção com a eficiência no gasto destas campanhas?

Contestando a segunda pergunta responderemos, uma por vez, a primeira. As campanhas costumam realizar-se com temas de atualidade no ano em que se lançam, pelo que, a maioria dos meios de comunicação da província (sobretudo rádio e imprensa), lançam notícias ou propagandas publicitárias sobre cuja campanha. Deste modo, uma vez que anunciam a campanha, se dá difusão ao trabalho do bibliobús. Além do que utilizam alianças com outros agentes para aproveitar de seus recursos ou idéias. Um exemplo é a colaboração deste mesmo ano com alunos de Publicidade da Universidade de Valladolid. Assim, no festival “Publicatessem” promoveram o 25 aniversário do Bibliobús e seu trabalho mediante o patrocínio do evento e conseguindo ser protagonistas mediante os concursos de vídeos promocionais ou logotipos. Os gastos que realizam nas campanhas que promovem é mínimo, como pode ser a impressão de cartazes, uma pequena colaboração econômica ou a cessão de instalações, como aconteceu para a Celebração desse festival.

Questão 5. Como poderia imaginar o futuro do serviço de bibliobúses em Segóvia? Raciocine a resposta pensando no perfil de usuário, temáticas, suportes e influencias das novas tecnologias.

Se ao longo dos 25 anos não tem mudado muito o perfil dos usuários e permanece o gosto pela leitura, pensamos que no futuro pode ser o mesmo perfil de usuário e provavelmente terá maior preferência por temáticas de atualidade e por suportes digitais.

Acreditando que não irá perder o gosto pelos livros impressos pela satisfação sensorial que supõe disfrutar dele. Pensamos que também o marketing que seguirão fazendo será a baixo custo, com campanhas que estejam na atualidade e no momento conectando com coletivos muito concretos (jovens universitários, crianças nas escolas, tarefas de difusão dos professores...) e colaborando com meios de comunicação que também tenham essa filosofia de marketing social.

A influencia das novas tecnologias pode ser muito positiva para a atividade do bibliobús. Internet oferece um grande potencial de ferramentas para complementar, melhorar e aumentar as prestações presenciais das Bibliotecas Móveis. As redes sociais se definem como o instrumento virtual pela excelência para a interação entre biblioteca móvel e usuários devido a sua grande difusão, sua gratuidade, sua facilidade de uso e sua flexibilidade para adaptarse a qualquer situação.

#### 4. Conclusões

O objetivo principal neste caso docente é consistido em descrever a trajetória de êxito do bibliobús na província de Segóvia, animando a leitura como um exercício de responsabilidade social e destacando, ao mesmo tempo, aqueles outros projetos desenvolvidos por ele e vinculados com campanhas de segurança de trânsito, recolhimento de alimentos, respeito ao meio ambiente, respeito as distintas culturas...Em definitivo, os serviços bibliotecários móveis, além de culturais, tem um caráter social inquestionável, em muitos casos decisivo para o futuro pessoal e profissional dos cidadãos que o recebem.

Em nossa opinião essa filosofia de responsabilidade social esta presente desde a origem do serviço de bibliobúses e em grande medida responde a personalidade das três pessoas responsáveis (Esmeralda, M<sup>a</sup> Jesús e Pilar). A humanidade nas prestações, tão arraigada nos serviços bibliotecário móveis, deve potencializar-se e estende como um dos seus traços de maior valor acrescentado.

No decorrer das páginas anteriores temos feito referência a importância do serviço do bibliobús fomentando o hábito da leitura aos residentes da província de Segóvia. Ao mesmo tempo outra das razões de seu êxito em nossa opinião de que na realização de campanhas anuais, conectam sempre com um tema da atualidade. Isto supõe uma maior sensibilização para a sociedade em geral e que as campanhas sejam acolhidas pelos cidadãos com um grande êxito.

Em quanto ao produto de marketing social, aliás de desenvolver campanhas sobre temas da atualidades nesse momento, realizam campanhas a custo zero ou muito baixo que se distribuem de forma massiva nos meios de comunicação. Assim se asseguram que a informação sobre as campanhas que realizam cheguem ao maior número de pessoas possíveis e possa ter grande aceitação. Neste caso de estudo podemos apreciar a importância de saber aproveitar todas as técnicas possíveis de marketing e difusão de todos os serviços, a todos os níveis e desde qualquer situação de inicio.

Como em qualquer organização, nos bibliobúses a crise econômica obriga a otimização de recursos próprios, a procurar novas formas de gestão e inclusive a prestar novos serviços sem custo adicional tentando aumentar o valor adicionado dos mesmos. Da mesma forma, se faz obrigado o estabelecimento de alianças com outros agentes para estender suas prestações e aproveitar os recursos alheios

A confiança dos usuários e o compromisso dos profissionais são princípio básicos de todo serviço bibliotecário móvel. Os usuários são os principais defensores dos serviços bibliotecários móveis, tão implicados e cúmplices com eles como os próprios profissionais que os prestam, sempre que continuam recebendo de forma continua a satisfação de suas necessidades.

Fazer referência aos 25 anos de êxito de campanha e aos prêmios recibidos, atesta precisamente, que essa filosofia de marketing social, pública e não lucrativa esta sempre presente nas ações que levam a cabo e que se tem conseguido a satisfação das necessidades dos usuários e a fidelização dos mesmos.

Em quanto a presença, cada vez maior, das novas tecnologias em nossa sociedade pensamos que pode chegar a ser benéfica para o serviço de bibliobúses. A web social e as redes sociais são instrumentos essenciais que possibilitam a interação entre bibliotecas móveis e usuários. Permitem conseguir a presença constante dos serviços móveis de bibliotecas na vida diaria dos usuários que atendem. Deste modo favorece-se o aproximamento do usuário ao serviço, melhorando a comunicação e participação entre ambos. Internet oferece um grande potencial de ferramentas para complementar, melhorar e aumentar as prestações presenciais dos bibliobúses. Aliás, a aplicação de tecnologias deve servir para descarregar ao bibliotecário de atividades mecânicas e rotinárias em favor do aumento do tempo dedicado a atenção personalizada dos usuários.

O bibliobús é uma biblioteca pública. Seu carácter móvel não deve supor que é menos capaz para prestar os serviços que são próprios de qualquer outra biblioteca pública. Sua versatilidade, dinamismo e flexibilidade a colocam numa vanguarda da moderna concepção bibliotecária: a biblioteca como serviço não somente como um equipamento. Aliás, como ela vem ocorrendo nestes anos, o bibliobús e a biblioteca escolar estão obrigados a entender-se e a colaborar, em seu serviço à sociedade.

As bibliotecas móveis tem a capacidade para podermos surpreender com muitos novos serviços, além dos tradicionais, a raiz de sua flexibilidade para adaptar-se em todo momento às necessidades de uma sociedade que muda.

A sociedade atual está dominada por critérios materiais e econômicos. Tudo rege-se grandes cifras e se dirige às grandes massas. As singularidades tendem a desaparecer. La biblioteca móvel constitui em si mesma um elemento singular dentro dos serviços públicos. É um elemento muito singular, mas extraordinariamente efetivo ao serviço de alguns pequenos municipios cujas características escapam-se a globalidade uniforme. Com a atuação dos bibliobúses nestes pequenos povos demonstra-se que tem tanto direito a receber a cultura como possível e conseguir o objetivo.

#### *Agradecimientos*

Antes de terminar nosso trabalho queremos dedicar uma parte dos agradecimentos, tanto a Deputação Provincial de Segóvia, como a Esmeralda, M<sup>a</sup> Jesús e Pilar, pela amabilidade com o qual nos tem tratado e aos serviços prestados, facilitando-nos a documentação para a realização do trabalho.

#### **Referencias**

- Cerdá, L.M. (2012), *Gestión empresarial de la demanda. Un enfoque de procesos*. Madrid: Ecobook.
- Constituição Espanhola (1978): Boletín Oficial del Estado nº311, 29 de dezembro.
- García, B., Gutiérrez, A. M. (2013): *Marketing de fidelización*. Madrid: Pirámide.
- Gutiérrez, P. (coord., 2011): *Actas do II Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo*. León: AIMPNL.
- Kotler, P. (1988), *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, 6th Ed., Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Levitt, T. (1980), *Marketing success through differentiation of anything*, *Harvard Business Review* 58(1):83-91.

Martin, P., Arribas, E. y Artalejo, M.J. (2013): "Una campaña para un aniversario: bibliobuses de Segovia, 1988-2013". Exposição inédita, 6º Congresso Nacional de Bibliotecas Móveis. Burgos, octubre de 2013.

Peñalver, A., Martínez, A. (2004): D.: "El servicio de bibliobús en la Región de Murcia: dos décadas de compromiso con la igualdad de acceso a la lectura y la información". *Anales de Documentación*, nº 7, pp. 215-230.

Rufín, R., Medina, C. (2012): *Marketing público. Investigación, aplicaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.

Santesmases, M. (2004), *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 5ª Ed., Madrid: Pirámide.

#### Webgrafia:

Associação ACLEBIM de profissionais de biblioteca móveis. Disponível em <http://www.aclebim.es> y <http://aclebim.blogspot.com.es>

Cadena Cope: disponível em <http://www.cope.es/Local/Segovia/Audios>

Deputação Provincial de Segóvia: disponível em <http://www.dipsegovia.es>

Video comemorativo do 25 aniversário do serviço de Bibliobúses da Deputação de Segóvia disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=ERIXaeJGcxs>

Diario El Norte de Castilla. Disponível em <http://www.elnortedecastilla.es/20130419/local/segovia/diputacion-conmemora-exposicion-aniversario-201304191445.html>

Diario Segovia Audaz: Disponível em <http://www.segoviaudaz.es/esta-pasando/31381/segovia--diputacion-provincial--premio-asociacion-de-profesionales-de-bibliotecas-moviles--aclebim--vi-congreso-nacional-de-bibliotecas-moviles--bibliobús--jose-carlos-monsalve>

Direção Geral de Trânsito disponível em <http://www.dgt.es>

Montserrat, C., Ventura, N.: Los bibliobuses: la respuesta bibliotecaria a los municipios rurales. <http://alenerterevista.net/el-bibliobús-en-segovia-un-aniversario-por-amando-carabias/>

## EL MARKETING NO LUCRATIVO DE LA FEDERACIÓN ANDALUCÍA ACOGE

**Paloma Cañadas Soriano** (*Universidad de Granada, España*)

**Albert Rafanell Camps**  
**Elisa Almenzar Ramírez**  
**Laura Barranco Gómez**  
**Márcio do Amor Divino Costa**  
**Pilar Joya Parejo**

### **Resumen:**

El trabajo se centra en la Federación Andalucía Acoge, una institución que desde el año 1991 trabaja exclusivamente para la inclusión social de los inmigrantes en la sociedad andaluza. El objetivo de las acciones llevadas a cabo por dicha organización es promover la interculturalidad y la justicia social para los mismos. Para lograr este propósito esta organización no lucrativa desarrolla una gran variedad de acciones y programas a los que da difusión principalmente a través de su web y que lleva a cabo en sus distintas sedes. Su principal fuente de financiación son subvenciones públicas pero también las contribuciones de empresas y particulares. Para su funcionamiento es imprescindible el voluntariado social.

### **Abstract:**

The work focuses on the Andalusia Acoge Federation, an institution since 1991, working exclusively for the social inclusion of immigrants in the Andalusian society. The aim of the activities carried out by this organization is to promote multiculturalism and social justice for them. To achieve this purpose, this non-profit organization develops a variety of activities and programs, which gives spread primarily through its website and holding in its different locations. Its main source of funding is public funding, but also the contributions of businesses and individuals. To function is essential to social volunteering.

## 1. Introducción

A partir de los años 90 España asistió a un importante flujo migratorio motivado principalmente por el desarrollo económico español y en parte también por la inestabilidad social y política de los países de origen inmigrantes. El dinamismo económico de España impulsó mayor necesidad de mano de obra orientada fundamentalmente a los sectores como la agricultura, la construcción y los servicios domésticos, donde los inmigrantes en muchos casos soportaban bajos salarios, condiciones precarias e incluso violación de derechos humanos.

El cambio de las condiciones económicas a partir del año 2008 también ha golpeado especialmente a los extranjeros. Las tendencias de fondo de la participación de la inmigración en el mercado de trabajo español, en especial la segregación ocupacional y la especialización por género, se mantienen y refuerzan en tiempos de crisis. Adicionalmente, las oportunidades en las ocupaciones de menor cualificación parecen seguir existiendo especialmente para la población extranjera (Carrasco y García, 2012).

La federación Andalucía Acoge fue fundada en el año de 1991 con el objetivo principal de promocionar la interculturalidad y favorecer la integración de los inmigrantes en la sociedad de acogida, siendo una de las instituciones pioneras en el trabajo con inmigrantes en el estado español. Lo más destacado en la visión de ésta organización es que apuesta por un modelo de trabajo orientado hacia una sociedad diversa, que pretende favorecer la inclusión, la no discriminación, la equidad de oportunidades y la busca de interés común.

Los servicios de la Federación Andalucía Acoge están presentes en todo el territorio andaluz y melillense y son prestados por nueve asociaciones que se integran en la misma. Su misión está basada en la interculturalidad, la justicia social, la incidencia política, la reivindicación de derechos, la propuesta ideológica, la sensibilización y la participación social. Los valores que integra su actuación son la asunción de la igualdad en el acceso a derechos y deberes por parte de todas las personas y el compromiso y militancia como modelo de construcción y transformación social.

Desde el principio sus acciones se centraron en el trabajo directo con los inmigrantes. Luego, y debido al conocimiento de la realidad de este colectivo que surgía del trabajo diario, se integraron las actuaciones de denuncia y de sensibilización, la cuales vertebran gran parte de su actividad actual.

Los principales servicios que llevan a cabo dicha organización están fundamentados en la acción social con servicios de acogida, empleo, psicosocial, jurídico, mediación social, prisiones, sanitario, vivienda/alojamiento y recursos específicos. Y con base en la ciudadanía intercultural podemos citar acciones como la intervención socioeducativa, comunicaciones, formación externa y actividades de participación. Estas acciones se detallan más adelante. En los últimos años la Federación ha experimentado un crecimiento importante, tanto en personas atendidas como en proyectos desarrollados.

## 2. Desarrollo del caso

### El funcionamiento y las acciones de Andalucía Acoge

Tomando como base la clasificación de las organizaciones no empresariales propuesta por MESTRE (2012) y atendiendo a su finalidad, la Federación Andalucía Acoge se categoriza dentro de las organizaciones que prestan servicios de defensa, seguridad, justicia, sanidad, enseñanza, cultura, beneficencia, transporte y comunicaciones. Las principales acciones que desarrolla Andalucía Acoge confirmarían las características de una organización no lucrativa y social.

La mayoría de los servicios de la Fundación se prestan personalmente a los interesados en sus 21 sedes localizadas en puntos clave de la geografía andaluza. En los servicios de carácter personal, en ningún caso media precio o contraprestación alguna a realizar por el inmigrante a quienes se prestan dichos servicios. Su actividad se presta en gran parte gracias al trabajo del voluntariado que actualmente es de unas cuatrocientas personas. Además hay unas setenta personas contratadas. Juntas vienen atendiendo una media de unas 26.000 personas al año.

**Tabla 1.** Servicios de Fomento de la ciudadanía.

Área de trabajo	Servicio	Objetivo principal
<b>Fomento de la ciudadanía</b>	Incidencia	Garantizar el acceso a los derechos y deberes de las personas inmigrantes a través de la sensibilización y la movilización social para conseguir que la demanda de cambio llegue directamente desde los ciudadanos hasta los políticos.
	Mujer	Proyectos dirigidos a trabajar específicamente con mujeres migrantes dado al rápido crecimiento de su participación en la sociedad.
	Intervención socioeducativa	Impulsar procesos participativos, diseñar estrategias para trabajar la convivencia, coordinar y crear redes entre instituciones y organizaciones de trabajo vinculadas al ámbito socio educativo, y promover acciones de cara a las transformaciones de las estructuras educativas.
	Formación	Ofrecer formación para el voluntariado con el objetivo de que estos estén preparados para atender a los inmigrantes. Estos también reciben cursos, como el idioma castellano, con el fin de sentirse integrados en la sociedad.
	Voluntariado	Prestar servicio con el objetivo de mejorar las condiciones sociales de los inmigrantes.
	Comunicación	Transmitir un mensaje claro sobre el trabajo realizado, y tratar que los medios de comunicación ofrezcan mensajes que procedan del contacto directo con la realidad.

Fuente: Elaboración propia en base a la web [www.acoge.org], a fecha 20/11/13

**Tabla 2.** Servicios de Acción Social.

	Servicio	Objetivo principal
<b>Acción Social</b>	Acogida	Recibir a la persona inmigrante con la intención de analizar sus demandas. Se le informa sobre los recursos sociales existentes, internos en la asociación y externos a ella. Trabaja desde intervenciones más específicas aunque puntuales y por ámbitos.

Empleo	Insertar al inmigrante en el mercado laboral a través del banco de datos por medio de oportunidades de empleo ofrecidas por empresas registradas en esa organización.
Jurídico	Orientar decididamente a las personas inmigrantes, procurando la regularización de su situación administrativa y la defensa y reivindicación de sus derechos, garantías y libertades.
Mediación social	Ofrecer una gama de cursos formativos a voluntarios, contratados y entidades como herramienta de intervención en el ámbito de las inmigraciones.
Prisiones	Facilitar la integración de las personas de origen extranjero privadas de libertad, atendiendo aquellas necesidades que no quedan cubiertas desde la propia institución penitenciaria.
CIE	Buscar promover el bienestar de los inmigrantes en los Centros de Internamiento de Extranjeros.
CETI	De la misma manera que el CIE, trabaja con el objetivo garantizar el bienestar de los inmigrantes en los Centros de Estancia Temporal de Inmigrantes.
Sanitario	Informar sobre los recursos socio-sanitarios existentes en la comunidad andaluza y orientar para la obtención del mismo.
Vivienda alojamiento	Orientar sobre los derechos y obligaciones que hay que llevar a cabo al alquilar una vivienda haciendo mediación entre la parte propietaria y arrendataria en caso de necesidad.
Trata	Disminuir la vulnerabilidad de índole social, económica, política, cultural que sufren las mujeres que se encuentran en un contexto de prostitución y específicamente de aquellas que son víctimas de trata.

Fuente: Elaboración propia en base a la web [[www.acoge.org](http://www.acoge.org)], a fecha 20/11/13

La organización tiene además un fuerte compromiso con la calidad de sus servicios apostando por la mejora continua e innovación para, como citan expresamente en su web: “lograr la satisfacción de necesidades y expectativas de nuestros usuarios y grupos de interés, con la finalidad de conseguir el grado

de satisfacción esperado por los mismos”. Además ha desarrollado programas para conseguirlo y para apoyar su actuación con la certificación correspondiente (en concreto el Certificado EFQM<sup>1</sup>).

**Figura 1.** Localización de la organización Andalucía Acoge



Fuente: [www.acoge.org], a fecha 20/11/13

### Financiación y proyectos

Como ya sabemos Andalucía Acoge se trata de una empresa no lucrativa que no obtiene beneficio económico por ofrecer sus servicios, sino un beneficio social. Pero como toda empresa, ésta también necesita financiarse para desarrollar y ofrecer estos servicios. Para ello cuenta con la ayuda de la Unión Europea y de la Administración central y autonómica. A nivel Europeo sus actividades cuentan con el apoyo del Programa de Aprendizaje Permanente y del Fondo Europeo para la Integración. A nivel central, con el apoyo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (a través de la Secretaría General de Inmigración y Emigración) y del Ministerio de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad. Y a nivel autonómico cuenta con el apoyo de de las Consejerías de Justicia e Interior y de Educación, Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía, acogiéndose a subvenciones para programas destinados a la inserción y la promoción social de personas inmigrantes en Andalucía.

También la organización se acoge al mecenazgo de empresas privadas. Estas pueden obtener una reputación social positiva por empatizar con organizaciones como Andalucía Acoge y con la situación real de los inmigrantes. Actualmente la Federación recibe prestaciones únicamente de la La Caixa, mediante el programa “Obra Social La Caixa” que tiene entre sus cometidos el desarrollo de proyectos de acción social y de fomento de la convivencia ciudadana intercultural.

Conviene destacar que el apoyo de los organismos públicos o privados se obtiene para programas concretos que desarrolla la Federación Andalucía Acoge. A continuación citamos algunos de estos programas y el origen de su financiación para el año 2013:

- Programas para la integración de los inmigrantes: por ejemplo el GLOBALEMPLEA, destinado a la inserción y promoción sociolaboral de los inmigrantes (subvencionado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social).
- Programas como la VIVIENDA, destinado a facilitar el acceso a la vivienda y el alojamiento (subvencionados por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad).
- Programas como el PREVEN-AB, destinado a la prevención del absentismo escolar del alumnado inmigrante (subvencionados por la Junta de Andalucía).
- Proyectos como el de “Tejiendo Espacios de Encuentro en el barrio” (financiado por “La Caixa”).

<sup>1</sup>El esquema de reconocimiento a la excelencia europea ha sido creado para distinguir a aquellas organizaciones que siguen una estrategia orientada hacia la Excelencia y que han logrado alcanzar los objetivos marcados. Este sistema aporta: Prestigio y confianza frente a la Sociedad y el reconocimiento europeo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). [http://www.aenor.es, a 22/11/13]

Por otra parte, como otras organizaciones sin fines de lucro, busca el apoyo de particulares que pueden realizar sus contribuciones a la Federación. En la página web de dicha organización se puede encontrar un espacio específico para realizar donaciones de forma voluntaria.

Además de la financiación otro factor muy importante para el desarrollo de la actividad de Andalucía Acoge es el capital humano. Así otra forma de colaborar con la organización y contribuir a su actividad es a través del voluntariado y la militancia social, que son piezas clave de su actuación. El 75% de la Federación está realizada por personas que de manera altruista dedican su tiempo, su conocimiento y su esfuerzo a trabajar por construir una sociedad intercultural.

## Comunicación

Andalucía Acoge recurre a varios instrumentos para comunicarse con sus públicos. Uno de ellos es su página web, además de redes sociales como twitter y facebook, y del programa de vídeos y música más conocido internacionalmente: youtube.

Realmente la organización ha apostado de forma muy fuerte por las TIC. Como ellos mismos detallan en su memoria para el 2011. Su número de seguidores de facebook a esa fecha era de un millar.

Además difunden noticias a través de su Boletín Semanal que se envía a unos 3.000 suscriptores aunque la cifra crece día a día.

Figura 2. Pagina web de Andalucía Acoge



Fuente: [www.acoge.org], a fecha 20/11/13

Otro de los recursos que emplea para darse a conocer es a través de la realización de campañas con el fin de sensibilizar y denunciar los aspectos en los que las personas inmigrantes puedan notar cualquier tipo de discriminación.

Algunas de las campañas realizadas actualmente son:

- Empleada, ni sirvienta, ni criada: tiene el objetivo de eliminar todas las discriminaciones en el mercado laboral por razón de sexo, etnia, nacionalidad o religión mediante actos de información, sensibilización y denuncia, talleres...

- Aquí vivo, aquí voto: trata de posibilitar a los residentes extranjeros en España que puedan votar y presentarse como candidatos en las elecciones.

Por último, cabría citar la forma que tienen de darse a conocer indirectamente que es mediante el boca a boca, es decir, las personas que ya conocen y han recibido los servicios ofrecidos por la organización hablan con los demás inmigrantes que se encuentran en la misma situación y les transmiten información

de la organización, de cómo acceder a sus servicios y su percepción individual desde sus distintos puntos de vista.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Qué tipo de organización es? ¿Cuáles es su misión? ¿Las acciones de Andalucía Acoge se inscriben dentro del Marketing Social o con Causa?

Andalucía Acoge es un tipo de organización que intenta llevar a la práctica, de manera organizada, una idea de solidaridad y de justicia universal. Es una asociación formada por mini-asociaciones distribuidas por toda la Comunidad Andaluza. El objetivo-misión general de dicha organización es favorecer la integración cívica de los inmigrantes en la sociedad de acogida, entendida ésta como un proceso de garantía de acceso y disfrute de derechos fundamentales, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. De esa manera podemos afirmar que el objetivo de esta organización es utilizar un marketing social en el que la preocupación central está basada en el bien común a largo plazo de los inmigrantes.

Según uno de los grandes pensadores del marketing social BLOMM (1995), el marketing social o con causa es una iniciativa en la cual el personal de marketing trabaja con devoción y esfuerzo con el fin de persuadir a la persona de que adopte un comportamiento en beneficio propio y de la sociedad. Por lo tanto, según la definición utilizada por este autor, Andalucía Acoge sería un claro ejemplo de corporación social ya que los ayudas financieras de parte pública y por voluntarios no poseen un fin lucrativo si no el auxilio a la integración social de los inmigrantes en ésta sociedad.

Cuestión 2. ¿Cuál es el mercado meta y cuál es la demanda social de Andalucía Acoge?

Esta pregunta es la que se debe plantear cualquier empresa o asociación antes de poner en práctica su programa de marketing ya que resulta esencial para introducirnos y posicionarnos en una determinada posición. Según PÉREZ ROMERO (2004), la principal tarea del marketing social es identificar la necesidad social, perfilar y segmentar la demanda social y definir el perfil y el comportamiento de la población objetivo o mercado meta. Así, ha quedado claro que el mercado meta de Andalucía Acoge son las personas inmigrantes, al margen de su edad, género, condición social, cultural o religiosa, que necesiten integrarse o reintegrarse en nuestra sociedad facilitando su acceso a los servicios, promoviendo asociaciones, dando a conocer a la opinión pública la situación de la inmigración. Por tanto, la demanda social de Andalucía Acoge consiste en favorecer la integración de los inmigrantes en la sociedad de acogida y la promoción de la interculturalidad.

Cuestión 3. ¿Cuál es el valor entregado por dicha organización?

El valor que entrega esta empresa es intangible e incalculable, aunque existente. Se entrega valor a los inmigrantes que acuden a la organización, a los voluntarios que participan en la misma, a las empresas privadas que la financian, a la administración pública, y a la sociedad en general. Según KOTLER y ROBERTO (1992), los voluntarios participan en este tipo de organizaciones debido a un interés personal y una necesidad que satisfacen a través de la campaña social, una creencia de que una campaña social beneficiará a la sociedad y sus deseos de ayudar a otras personas y la satisfacción que obtienen con ello. Así pues, los voluntarios, debido a las razones expuestas, obtienen un valor al participar en la organización.

Cuestión 4. ¿Está bien definida la actuación de marketing de la Fundación? ¿Realizaría alguna sugerencia?

Aunque en la web no hemos encontrado que en su estructura existe un área de Marketing sí que encontramos una orientación al marketing en su actuación. Se guían por una filosofía de orientación a su público objetivo (los inmigrantes) y sus necesidades. Y definen bien su producto (sus servicios), que intentan mejorar y aportar con calidad, su distribución es adecuada (a través de la correcta localización de sus sedes) y su comunicación, con una fuerte integración de las TIC también. Tal vez serían deseables otras actuaciones para captar a sus otros públicos (empresas o particulares que aportan financiación).

### 4. Conclusiones

Hemos escogido La Federación Andalucía Acoge por nuestra consciencia de la problemática de la inmigración en España y, en particular, por el trabajo de uno de los autores de este texto como voluntario

en la misma. Son muchas las personas que vienen a nuestro país en busca de un cambio de vida o de una nueva experiencia y el saber que hay una organización en Granada que les promueve un acercamiento hacia sus objetivos es de suma importancia. Todos podemos solidarizarnos con las personas que no tienen la vida tan fácil por diferentes circunstancias; el idioma, busca de empleo, integración social y cultural, etc.

Andalucía Acoge además ser una organización que busca construir una sociedad responsable, es una empresa sin ánimo de lucro que tiene como objetivo principal la búsqueda del interés común cuanto a la inserción de los inmigrantes en la sociedad. Para PEREZ ROMERO (2004) las organizaciones no lucrativas hacen a un lado la generación de ingresos económicos y se concentran en el impacto social y en la mejora de las condiciones de vida de la comunidad. Así, hemos podido verificar que las acciones realizadas por dicha organización persiguen la búsqueda de la equidad como argumento para la construcción de un nuevo modelo de sociedad.

Esta organización busca la creación de valor no tan solo para la sociedad y los inmigrantes, sino también para los que participan como voluntarios y aportan financiación a la organización. En este último caso, las organizaciones que aportan esta financiación van más allá del mecenazgo o las buenas obras, lo que realmente buscan es dar una imagen de responsabilidad social a sus consumidores, obteniendo así un valor para ellas que muy difícilmente obtendrían de otra forma.

Cabría destacar la excelente labor que realizan todos los voluntarios de Andalucía Acoge, que a pesar de no recibir ninguna compensación económica, se esfuerzan en la medida de lo posible por lograr la aceptación de todas las personas inmigrantes como miembros propios de nuestra sociedad, eliminando cualquier elemento que pueda dar lugar a discriminaciones, rechazos... con una única recompensa emocional pero que merece la pena. Este tipo de asociaciones son poco conocida y por ello, poco valoradas por la sociedad, a pesar de la ingente labor realizada. Por ello una propuesta para mejorar su efectividad es darse más a conocer. Además de la revista electrónica que ésta posee, podría realizar más campañas de publicidad y mostrar su labor a los medios de comunicación de masas que, según KOTLER y ROBERTO (1992), son los canales primarios para el marketing y la distribución de productos sociales intangibles.

### *Agradecimientos*

El proyecto que se presenta en esta comunicación supone la continuación de un trabajo previo realizado durante el curso 2010-2011 y que fue galardonado con el Premio Proyecto de Mejora Educativa de la Universitat Jaume I en el año 2013

### **Referencias**

- Gary, A. (2011) Introducción al marketing. 3ª ed. Pearson Education, S.A. Madrid, pp 401.
- Mestre, M.S. (2012) Marketing: concepto y estrategias. 6º ed. Ediciones Pirámide. Grupo Anaya. Madrid, pp. 913.
- Kotler, P. y Roberto E.L. (1992) Marketing Social: estrategia para cambiar la conducta pública. 1ª ed. Ediciones Diaz de Santos S.A.. Madrid. pp 208,214.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) Principios de Marketing. 12º ed. Pearson Educación. Madrid, pp 732-733.
- Pérez Romero, L.A. (2004) Marketing Social: teoría y práctica. Pearson Educación. México, pp 10 y 108.
- Webgrafía:
- Andalucía Acoge (2013): página web oficial de la Federación Andalucía Acoge [http://www.acoge.org/index.php/es/]. Consultada a fecha 17/10/2013.
- Aenor (2013): página web oficial de la Asociación Española de Normalización y Certificación [http://aenor.es]. Consultada a fecha 22/11/13.
- Carrasco Carpio, C. y García Serrano, C. (2012): Inmigración y Mercado de trabajo. Informe 2011. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. [http://extranjeros.empleo.gob.es/es/ObservatorioPermanenteInmigracion/Publicaciones/archivos/OPI\_28\_Inmigracion\_y\_Mercado\_de\_trabajo-Informe2011.pdf]. Consultada a fecha 22/11/13.

## O IMPACTO ECONÓMICO DA FUNDAÇÃO DE SERRALVES

**Arminda do Paço** (*Universidade da Beira Interior, Portugal*)

**Carlos Pinto**  
**Liliana Cabral**  
**Tânia Oliveira**

### **Resumo:**

A cultura é vista como um serviço ou uma fruição a que se acede consoante o rendimento disponível e a preferência individual e colectiva, isto é, um gasto sem retorno e, assim, o oposto de um investimento. A Fundação de Serralves reflete um caso em que a teoria económica não menosprezou o papel da produção cultural na produção de riqueza, e vice-versa. Sendo inequívoco o papel que Serralves desempenha na promoção das artes e da cultura na cidade do Porto, na região Norte e no país, há a convicção de que esta estrutura desempenha igualmente um papel relevante como agente económico, com um impacto importante na economia. Deste modo, Serralves elaborou um estudo com vista a analisar o seu impacto económico.

Este trabalho tem como objectivo fazer uma análise desse mesmo Estudo, cujo enfoque recai sobre as actividades desenvolvidas pela Fundação no ano de 2010.

### **Abstract:**

Culture is seen as a service or enjoyment that is accessed in the measure of the available income generated and revealed preference, ie, an expense with no return, and, therefore, the opposite of an investment. The Serralves Foundation is a case in which economic theory does not belittled the role of cultural production in the production of wealth, and vice versa. Being clear about what role Serralves plays in promoting arts and culture in the city of Oporto, in the northern region and the country, there is the conviction that this structure also plays an important role as an economic element with a major impact on the local, regional and national levels. Thus, Serralves promoted the elaboration of a study of the economic impact.

This work aims to do an analysis about that study, whose focus is on the Foundation's activities in 2010.

## 1. Introdução

Incorporada numa parceria inovadora entre o Estado e a Sociedade Civil, a Fundação de Serralves tem vindo a expandir a sua missão de sensibilizar o público para a arte contemporânea e o ambiente, tornando-se um forte pólo dinamizador das artes, da cultura, das indústrias criativas e agente económico (ver Figura 1).

Serralves desenvolve um amplo leque de actividades<sup>1</sup> nas suas estruturas (Casa de Serralves, Parque de Serralves, Museu de Arte Contemporânea de Serralves e Biblioteca): Exposições, Serviço Educativo, Artes performativas, cursos, conferências e colóquios, actividades comerciais, bem como festivais como o Serralves em Festa, sem esquecer a cedência de obras de Arte. Serralves desenvolve também uma actividade de apoio à incubação de empresas na área das Indústrias Criativas.

Fiel à sua Missão, à sua Visão e aos seus Valores, a Fundação de Serralves tem vindo a desenvolver a sua actividade em torno de 5 eixos estratégicos<sup>2</sup>:

1. Criação artística (com particular relevância nas artes plásticas, mas também na música, artes performativas e cinema);
2. Sensibilização e Formação de Públicos (através de programas educativos inovadores, ajudando à criação de novos públicos);
3. Ambiente (valorizando o Parque como espaço de fruição pública, explorando-se a
4. relação da arte com paisagem);
5. Reflexão Crítica sobre a Sociedade Contemporânea (através do estudo e do debate das principais questões contemporâneas);
6. Indústrias Criativas (como expressão da crescente relação entre a cultura e a economia, tendo surgido em Serralves a INSERRALVES, a primeira incubadora especializada de indústrias criativas).

Há uma relação de mútua causalidade entre economia e cultura, pelo que a dimensão artística tem que fazer parte das estratégias de desenvolvimento local e regional. Daqui advém a necessidade de se averiguar também o impacto da existência de uma instituição cultural, bem como da sua produção sobre a imagem da região onde se insere, imagem essa em transformação. Serralves (identificada pelos turistas como um dos 4 ícones mais relevantes da cidade) faz com que a cidade do Porto seja identificada como cidade de modernidade, vanguarda e criatividade, contribuindo em muito para a sua internacionalização.

**Figura 1.** Website da Fundação de Serralves



Fonte: <http://www.serralves.pt/pt/>, acedido a 14 / 11 / 2013

## 2. Desenvolvimento do caso

Num segundo apartado indicar-se-á qual é a atividade dentro da política de marketing da entidade que se destaca pelo seu carácter socialmente responsável. A maioria da informação necessária à realização do

<sup>1</sup> Link para o documento relativo às actividades culturais programadas para Serralves no ano de 2010: [http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Plano\\_de\\_actividades\\_2010/#/10/](http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Plano_de_actividades_2010/#/10/)

<sup>2</sup> Informações retiradas do site oficial da Fundação de Serralves: <http://www.serralves.pt/pt/>

estudo<sup>3</sup> foi recolhida na Fundação de Serralves e nas instituições que foram consideradas como pertencentes ao perímetro do complexo artístico-cultural de Serralves. A fundação encetou um grande esforço na realização de um estudo de avaliação do impacto económico que implicou a realização de cinco inquéritos:

- Inquérito a utentes de Serralves (estimação do impacto de Serralves na procura turística e a avaliação de serviços gratuitos de Serralves; a recolha de informação importante sobre níveis de satisfação e visibilidade da instituição, entre outros aspectos);
- Inquérito on-line (avaliar a visibilidade da instituição, proceder à avaliação contingente de serviços gratuitos de Serralves, estudar a percepção dos cidadãos acerca do impacto de Serralves e estimar a disponibilidade para contribuir para o financiamento de Serralves);
- Inquérito às escolas (avaliação de Serralves como instituição educativa);
- Inquérito a empresas incubadas em Serralves e outras empresas instaladas em Serralves (recolha de informação sobre a actividade destas instituições e a parcela que está associada a Serralves);
- Inquérito a turistas nas ruas do Porto e Gaia (avaliação de Serralves como Pólo de Atracção Turística);

A metodologia principal usada neste estudo para se quantificar o impacto económico de Serralves foi a análise input - output. A estimação do impacto directo sobre a procura final baseia-se na premissa de que a procura final das actividades em análise (actividades incluídas no complexo artístico-cultural de Serralves) equivale ao respectivo output produtivo.

Ao longo da última década, o número total de visitantes nacionais a Serralves aumentou, 6,7% por ano e o número de visitantes internacionais cresceu em média 42,3% por ano. São ainda relevantes os valores dos visitantes com entrada gratuita. Entre 2000 e

2010 estes valores duplicaram passando de 136 000 visitantes para 323 000. Deste modo, é de evidenciar a relevância da Fundação como pólo turístico, bem como nas actividades culturais escolares, acessíveis à população em geral. Neste número elevado de visitantes com entrada gratuita, englobam-se visitantes que participam nos eventos temáticos organizados pela fundação durante o ano, famílias e estudantes.

Os visitantes de Serralves dispõem de diferentes modalidades de bilhetes de entradas, nomeadamente: bilhete para o Museu, bilhete para o Museu e Parque, entradas gratuitas aos Domingos de manhã e entradas gratuitas ou preços reduzidos.

Podemos constatar que entre 2000 e 2010 a percentagem dos visitantes com bilhete gratuito, varia entre 57% e 76%, enquanto os visitantes com bilhete inteiro representam 20% a 25% do total dos visitantes. Por fim, verifica-se uma quebra nos visitantes que entram com desconto (de cerca de 15% em 2000 para 2% em 2010). Estes dados reflectem as necessidades de políticas de apoio ao público, de forma a aumentar o contacto da população com novas formas de expressão artística.

No período de 2006-2010, foi verificado um forte crescimento no número de visitantes, associado ao festival Serralves em Festas, às actividades educativas e às actividades comerciais.

A visita ao museu e Parque foi a atividade que mais se destacou nos últimos anos, com uma média de 129.4232 visitantes por ano. Outra atividade de realçar é o Serviço Educativo, indispensável à aproximação das escolas: 828 escolas participaram em visitas guiadas, envolvendo 34.193 participantes da região e 18.412 participantes de fora da região.

A realização de exposições itinerantes tem vindo a registar uma evolução muito favorável. Desde 2006 e até 2010, o aumento das exposições foi de 4 para 16, sendo que 10 na região Norte, 3 fora da região Norte e 3 no estrangeiro, com uma média de 22484 visitantes por ano.

Serralves desenvolve ainda uma actividade de edição de livros e catálogos nas suas áreas de intervenção, entre 2006 e 2010 foram publicados, em média, 17 livros por ano, com uma tiragem média de 14 450 exemplares e gerando receitas médias de cerca de 80.003 €

As visitas à página de Serralves, geram visibilidade e interesse junto do público em geral. Desde 2006, são quantificadas as visitas virtuais o crescimento registado no número de visitas é muito significativo. Desde 2006 até 2010 o número de visitas anuais passou de 67.459 para 1.087.726.

<sup>3</sup> Fonte: Impacto Económico da Fundação de Serralves no âmbito do Projeto Improvisações/Colaborações (Pág. 45)

Serralves é também objecto de muitas notícias nos media. A valoração da notoriedade é muito importante para os fundadores, mecenas e patrocinadores, que podem ver associada a sua imagem a Serralves, constituindo este um facto muito importante na captação de financiamento privado para a Fundação, que entre 2000 até 2010 aumentou de 3.731.211€ para 6.675.934€

Nas instalações de Serralves estão instaladas lojas e estabelecimentos de restauração. Serralves explora por sua iniciativa a loja virtual, a loja da entrada do Museu e o Bazar de Natal. Em 2010, facturou nestas três lojas, incluindo produção própria vendida na loja concessionada, cerca de 398 mil euros. Estão concessionados três estabelecimentos de restauração (restaurante, bar do Auditório e casa de chá) e a livraria de Serralves. Serralves desenvolve uma atividade de apoio à incubação de empresas na área das Indústrias Criativas. Em 2011, estão instaladas em Serralves nove empresas das seguintes áreas: design (2); multimédia (2); comercialização on-line (1); conservação e restauro (1); informática (1); graffiti (1) e serviços de receção e acolhimento de públicos (1).

O crescimento das actividades de Serralves contribuiu para o aumento exponencial da empregabilidade na Fundação de Serralves, atingindo os seus melhores períodos em 2006, 2008 e 2010.

Os cargos criados foram ocupados maioritariamente por jovens, qualificados, que encontraram nesta Fundação a oportunidade na sua área de especialização.

O crescimento dos encargos que a Fundação tem com os colaboradores foi acompanhado pela contratação de novos funcionários, tendo, em 2010, atingido cerca de

30% dos custos desta organização, este é o reflexo da desvaliação monetária que está incutida nesta Instituição.

No ano 2010, a Fundação de Serralves gerou proveitos de 9.54 milhões de euros. As receitas próprias (vendas, prestações de serviços, proveitos financeiros, entre outros) representaram 18,49% dos proveitos totais, um total de 1.7 milhões de Euros. Os subsídios à exploração representam 81,51 %, com um total de 7.8 milhões de Euros. Os subsídios privados representaram 28,2% dos proveitos totais. Os subsídios da Administração Central representaram em 2010 apenas 43,1% dos proveitos totais a Fundação de Serralves.

Entre instituições congéneres a nível nacional, a Fundação de Serralves destaca-se pela capacidade que tem revelado para gerar receitas provenientes de mecenato, patrocínios, outros donativos privados e obtenção de financiamentos públicos numa base competitiva.

A Fundação de Serralves tem igualmente um papel importante no que toca à procura de bens e serviços especializados associados à sua actividade principal, contribuindo de uma forma muito significativa para o desenvolvimento da fileira das Indústrias Criativas. Os custos com maior relevância na Fundação de Serralves dizem respeito a Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), que em 2010 atingiu o valor de 5.473,6 milhares de euros, representando 58,2% dos custos totais.

Estão aqui incluídos 411,9 milhares de euros em honorários de criativos/artistas, 181,8 milhares de euros em honorários de monitores, 221,5 milhares de euros relacionados com a publicidade feita na imprensa e 868 milhares de euros em outros trabalhos especializados. Os honorários dos criativos/artistas representaram em 2010 (note-se que os artistas plásticos com exposições não recebem honorários) cerca de 7,5% dos FSE.

Como já referido, no âmbito do estudo do Impacto Económico de Serralves foram realizados vários inquéritos. Um deles foi intitulado por inquérito de rua e o segundo foi realizado aos visitantes desta Fundação. Ambos visavam encontrar a geração turística que demonstra interesse pela Fundação, bem como avaliar os serviços que são prestados gratuitamente.

Os turistas estrangeiros foram os primeiros a ser inquiridos. Foi analisado o seu perfil e contributo no desenvolvimento da economia local. Caso estes tivessem visitado a Fundação, eram recolhidos dados sobre os serviços usados, as despesas e a duração da visita. O nível de satisfação também foi avaliado, tal como a intenção de regressar ou recomenda-la a alguém.

Neste inquérito a Fundação de Serralves surge entre os quatro locais que despertam maior interesse na cidade do Porto. Na amostra, 51,4% dos inquiridos visitaram ou tencionam visitar e 13,6% já visitou ou vai visitar novamente a Fundação. Estes visitantes revelam consistência na probabilidade de regressar, de recomendar a um amigo e demonstram disponibilidade para pagar.

O segundo inquérito foi realizado aos turistas que visitaram a Fundação de Serralves. Foram recolhidos dados como o tempo da permanência da visita, os serviços usufruídos e as despesas que tiveram durante a sua estadia. Os resultados obtidos são consistentes com os do Inquérito de Rua, podendo-se concluir que o nível de satisfação dos visitantes de Serralves neste inquérito é elevado.

À avaliação do impacto da prestação de serviços artístico-culturais (serviço educativo, actividades museológicas e de artes performativas, biblioteca, entre outros) e das actividades de natureza comercial (arrendamento e cedência de espaços, apoio administrativo às Indústrias Culturais, entre outros), acresce a avaliação do impacto directo das despesas de investimento realizadas pela Fundação de Serralves (equipamentos e softwares, obras de arte, reabilitação de zonas exteriores) e o impacto directo associado às despesas realizadas pelos visitantes no âmbito das respetivas deslocações para participação nas múltiplas actividades de Serralves (alojamento, restauração e transportes).

Tomando como referencial o ano 2010, a actividade do complexo artístico-cultural de Serralves gerou um impacto global (directo + indirecto + induzido) sobre o PIB de cerca de 40,56 milhões de euros, contribuiu para criar 1.296 postos de trabalho em equivalente a tempo inteiro, gerou cerca de 20,7 milhões de euros em remunerações e 10,8 milhões de euros de receitas fiscais. Uma parte considerável dos impactos de Serralves é gerada na região Norte: 80% do impacto no Produto Interno Bruto e emprego, 81% do impacto nas remunerações e 78% do impacto nas receitas fiscais.

Serralves detém um papel importante enquanto entidade educativa, no âmbito do ambiente, das artes e da formação de públicos. Durante o ano de 2010 estes serviços tiveram 138.222 visitantes/utentes, dos quais cerca de 35% afluíam de fora do Norte do país. Com um prestígio internacional, as suas instalações são visitadas maioritariamente por Europeus. Existindo, também, visitas de instituições localizadas fora da Europa, nomeadamente, EUA, Brasil e Peru.

No inquérito online questionou-se acerca do financiamento de Serralves, onde se apuraram os seguintes resultados:

- 51,97% dos inquiridos acreditam que a melhor maneira de garantir o estado de conservação do património de Serralves é melhorar o programa cultural ou recorrer a patrocínios e contribuições de mecenas;
- 30,91% aponta para a cedência de espaço para eventos ou actividades comerciais;
- 1,67% acredita que a solução poderia passar por terminar com a entrada gratuita ao domingo de manhã;
- 6,1% aponta para a entrada de eventos gratuitos passarem a ser pagos.

No Quadro 1 é possível observar uma síntese dos principais indicadores de impacto.

**Figura 1.** Indicadores de impacto da global actividade de Serralves segundo o tipo de efeito em 2010

Actividade	Efeitos	PIB	Emprego	Remunerações	Receitas fiscais
		1000 €	Nº	1000 €	1000 €
Actividades artistico-culturais	Diretos	4.792,4	102	2.705,1	1.251,2
	Indiretos	8.224,4	259	3.526,2	2.287,3
	Induzidos	4.946,0	159	3.443,7	997,6
	<b>Totais</b>	<b>17.962,8</b>	<b>520</b>	<b>9.675,0</b>	<b>4.536,1</b>
Actividades comerciais	Diretos	1.467,7	63	944,0	339,6
	Indiretos	2.233,9	92	1.135,1	492,7
	Induzidos	1.167,2	53	694,1	235,6
	<b>Totais</b>	<b>4.868,8</b>	<b>208</b>	<b>2.773,2</b>	<b>1.067,9</b>
Despesas de investimento	Diretos	519,7	18	248,0	134,8
	Indiretos	1.023,4	35	488,4	265,7
	Induzidos	343,6	12	174,6	84,8
	<b>Totais</b>	<b>1.886,7</b>	<b>65</b>	<b>907,0</b>	<b>485,3</b>
Despesas de deslocação	Diretos	4.993,6	159	2.332,7	1.481,1
	Indiretos	7.815,6	248	3.658,5	2.325,2
	Induzidos	3.040,2	96	1.418,7	900,0
	<b>Totais</b>	<b>15.849,4</b>	<b>503</b>	<b>7.409,9</b>	<b>4.706,3</b>
<b>Total geral</b>	Diretos	11.773,4	342	6.227,8	3.296,7
	Indiretos	19.297,3	634	8.806,2	5.370,9
	Induzidos	9.497,0	320	5731,1	2.218,0
	<b>Totais</b>	<b>40.567,7</b>	<b>1.296</b>	<b>20.765,1</b>	<b>10.795,6</b>

Fuente: Estudo do impacto económico de Serralves (Fevereiro de 2013)

### 3. Perguntas para a discussão

Quão importante é a Avaliação do Impacto Económico de um Equipamento Cultural?

É crucial que as instituições dos campos da cultura e da criação artística também invistam na identificação dos efeitos que a sua acção tem sobre a competitividade, o produto e o emprego de uma dada região. Sendo que nem todas as estratégias culturais têm idêntico retorno, é através de estudos de impacto económico, como o analisado neste trabalho, que se reconhece que a alocação de recursos à cultura e à criação artística constitui um investimento no futuro de uma dada sociedade e de uma dada economia, e que existe a necessidade de otimizar esse investimento pela avaliação dos seus efeitos económicos directos e indirectos, avaliando o retorno tangível e intangível deste investimento.

Que sectores da economia territorial um estudo do Impacto Económico de uma instituição Cultural deverá abordar?

A Gestão Cultural é determinada pelos diferentes territórios em que a acção cultural se leva à prática: um equipamento cultural, um departamento de cultura de um município, uma associação, uma fundação, uma cidade, um território nas suas múltiplas escalas.

Produzir cultura num território é gerar experiências de cidadania e acrescentar mais valor aos seus territórios, e contribuir para o seu desenvolvimento. Um equipamento tem de estar disponível interagir com a diversidade e a evolução dos fenómenos sociais, sejam eles de natureza estritamente cultural, da dinâmica turística, de natureza económica, política, sociológica, políticas educativas e outra.

Isto traduz-se na caracterização de uma entidade cultural e criativa, como pólo de atracção turística, como instituição educativa, como pólo dinamizador das indústrias criativas, como dinamizadora social e como agente económico que gera emprego, consumo, proveitos, receitas fiscais, etc, mas também as ligações existentes entre o equipamento e os diferentes stakeholders: visitantes (residentes e não residentes), fornecedores e entidades do sector cultural, entidades do sector da educação, empresas e outras instituições.

Se a Instituição Cultural conseguir ter notoriedade, visibilidade e reconhecimento por parte do tecido empresarial territorial (é o que acontece com Serralves, cujos fundadores, patrocinadores e mecenas são maioritariamente privados), vai tornar-se um alvo apetecível de apoios financeiros, como de mecenato. O modelo de gestão que Serralves adoptou, ao nível da captação de financiamento privado, é o modelo do futuro. Neste tópico, o Marketing tem um papel importante a desempenhar nas Estruturas Culturais.

Que Importância deve assumir Serralves na estratégica de Marketing da cidade do Porto?

Como já referido, num inquérito realizado a turistas, a Fundação de Serralves surge como o quarto local com maior reconhecimento na cidade do Porto. Serralves promoveu também um estudo dos Públicos que visitam o Equipamento, estudo esse editado em Março deste ano. O mesmo confirma Serralves como uma das mais fortes marcas culturais do país. As principais conclusões giram em torno da força da marca Serralves. Nesse sentido, pode-se afirmar que as suas principais fontes de valor são :

A grande notoriedade - devido ao elevado grau de Reconhecimento (sendo que a grande visibilidade de Serralves resulta de três ordens de factores: Património, Programação e Marketing);

O elevado prestígio - assente num conjunto de atributos favoráveis e distintivos (a imagem de Serralves assenta em três pilares principais: Espaço, Oferta Cultural e Experiência).

Um dos resultados mais interessantes é o que sugere que Serralves "é mais do que um museu com um parque" e que a grande maioria dos visitantes é motivada pela "experiência de Serralves como um todo", enquanto espaço de arte, entretenimento e lazer.

É de salientar ainda a importância do Serralves em Festa, um acontecimento anual gratuito, com concertos e outras actividades, que se prolonga por 40 horas seguidas. Este Festival tem um impacto muito positivo na imagem de Serralves

Se há conclusão geral a retirar deste estudo de públicos é a confirmação de que o segredo do sucesso de Serralves passa também muito pelo seu património natural e edificado. Quando se pergunta às pessoas o que lhes vêm à cabeça quando pensam em Serralves, palavras como "exposições" e "museu" rivalizam com "jardins", "natureza", "arquitectura", ou mesmo, mais explicitamente, "Siza Vieira".

Indiscutivelmente, Serralves é um ícone da cidade e uma estrutura a ter em conta na elaboração de estratégia de potencial da cidade do Porto (pois atribui-lhe identidade e alma) enquanto cidade criativa e destino turístico.

#### 4. Conclusões

O impacto direto do conjunto das actividades relacionadas com Serralves desencadeia, em média, efeitos multiplicadores de 3,4 para o Produto Interno Bruto. De facto, em torno de Serralves é gerado um grande capital, tangível e intangível, que replica à cidade e à economia do território o investimento feito, acrescido de um valor acrescentado muito relevante para o seu desenvolvimento estratégico.

Na nossa opinião, e tendo como referência esta análise, a ideia (que ainda reside nas mentes de muitos tecnicistas financeiros) de que uma estrutura cultural é um conjunto de subsídios com pernas não poderia estar mais errada. O investimento em cultura e indústrias criativas é, sim, uma proposta de valor.

A Fundação de Serralves é, indiscutivelmente, umas das marcas com maior notoriedade na cidade do Porto e assume um papel proeminente na internacionalização do território. E neste sentido, na nossa ótica, o sucessivo decréscimo de apoios financeiros à cultura (justificado pela situação de recessão económica do nosso país), e nomeadamente a esta entidade, poderá vir a pôr em causa a sua missão, o alcance dos seus objectivos estratégicos e o excelente trabalho que tem vindo a ser realizado junto dos seus públicos.

#### Referencias

Costa, José da Silva; Brito, Pedro; Quelhas, Carvalho, Armindo; Carvalho, Paulo Sérgio; Marques, Paula; Alves, Joana; Patrício, Odete – Impacto Económico da Fundação de Serralves no âmbito do Projeto o Improvisações/Colaborações. [Consultado em 28 de Outubro de 2013]. Disponível em: [http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Impacto\\_Economico/](http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Impacto_Economico/)

Plano de actividades 2010 – Serralves20anos10. [Consultado em 30 de Outubro de 2013]. Disponível em: [http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Plano\\_de\\_actividades\\_2010/](http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Plano_de_actividades_2010/)

Estudo de Públicos de Serralves. [Consultado em 30 de Outubro de 2013]. Disponível em: [http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Estudo\\_Publicos/](http://www.serralves.pt/FLIPBOOK/Estudo_Publicos/)

#### Webgrafia:

Fundação de Serralves (2013): Página web oficial da fundação de Serralves. <http://www.serralves.pt/pt/>. [Consultado em 14/11/2013]

## “VOTA”, APLICACIÓN ELECTRÓNICA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

**Eva María Martínez Serrano** (*Universidad Carlos III de Madrid, España*)

**Érika Bejerano Moreno**  
**Eva Blanco Ortiz**  
**Guadalupe de Fez Fernández**  
**Alberto de León Concepción**

### Resumen:

VOTA trata de la creación de una aplicación gratuita destinada a los ciudadanos mayores de edad mediante la cual se pueda tener acceso a los procesos legislativos que se lleven a cabo en el Congreso de los Diputados, facilitando así la información sobre estos y la opción de opinar y votar sobre dichos procesos, respetando siempre la privacidad del individuo. En cuanto a la descripción de marketing realizada, nos hemos basado en la investigación de mercado mediante técnicas cualitativas, focusgroup, y técnicas cuantitativas, realización de una serie de encuestas.

Los objetivos que perseguimos, son principalmente permitir a los ciudadanos ubicarse mejor en el eje político, involucrar a las minorías afectadas, hacer que los ciudadanos se sientan más útiles.

### Abstract:

First of all, VOTA, consists on the creation of a free application where the over-age citizens could use for getting information about the legislative actions. They would have the chance of taking part of this action, they will be allowed to vote and giving their opinions, provided that their privacy will be always respected.

According to our marketing study, we have used both ways of investigation: the qualitative and quantitative, making some focus- group and some questionnaires respectively.

Finally, the main aims of this application are mainly making the citizen useful about the polity and affording them the location of their ideological thoughts.

## 1. Introducción

### Descripción del servicio

El servicio desarrollado del cual se estudia la implementación en este caso, se trata de una aplicación electrónica.

Además existe la tendencia llamada “e-Gobierno”, consistente en el uso de la tecnología por parte del Gobierno, particularmente de las aplicaciones basadas en Internet. Esto busca la mejora del acceso y la distribución de la información y servicios públicos a la ciudadanía. Esta tendencia está siendo aplicada en algunos países, que ya están introduciendo estos nuevos mecanismos. En el caso español, podría considerarse que “VOTA” satisface la tendencia en nuestro ámbito.

Esta aplicación, disponible tanto como para smartphones, dispositivos tablet y ordenadores, cumpliría las siguientes funciones.

- Ofrecer a los usuarios la posibilidad de informarse de los procesos legislativos que se están tratando en el parlamento español, teniendo dos versiones:
  1. El borrador o proyecto de ley entero, para aquellos usuarios con más tiempo libre, capacidad de comprensión y/o interés.
  2. Un resumen objetivo de los puntos clave de la ley, para aquellos que no dispongan de mucho tiempo y deseen estar informados, o aquellos cuyos conocimientos no abarcan el vocabulario jurídico con el que se escriben las normas jurídicas del parlamento.
- Ofrecer a los usuarios la posibilidad de dejar su opinión plasmada.
- Ofrecer a los usuarios votar “sí” o “no” (tal y como se hace en el parlamento) al proceso de ley en cuestión. Funcionaría a modo de Referéndum popular (no siendo vinculante, debido a la imposibilidad de esto según el reglamento normativo español) en el que se seguiría el principio democrático de sufragio universal, libre, igual, directo y secreto.

¿Cómo se garantizarían los principios del sufragio? A este modo de votación de la aplicación, tan sólo podría accederse mediante el uso de DNI electrónico, que en este caso cumple la misma función que los componentes de las mesas electorales en las elecciones clásicas.

¿A quién estaría dirigida? Debido al carácter “universal”, la respuesta es obvia: a aquellos ciudadanos con nacionalidad española con capacidad de obrar, es decir, mayores de 18 años.

### Razones para la creación de este producto

Como jóvenes interesados en la política, en el día a día de la sociedad española no paramos de ver la desafección que existe hacia la clase política, encargada de las funciones legislativa y ejecutiva de nuestro sistema.

También, de la desinformación existente entre la población española, y cómo eso provoca “clichés” y falsas afirmaciones sobre la política española.

Por último, siendo una idea subjetiva que posteriormente estudiaremos, se ve una temática “espectadora” en la sociedad española, es decir, se participa en elecciones (tanto generales, como autonómicas y municipales) pero no se realiza más actividad política que esa, limitándose a observar la realidad sin influir en ella.

### Institución que oferta el servicio

Al ser una política pública de carácter estatal, debería ser ofrecida y financiada por el Estado Central.

La oferta de esta aplicación debería ser completamente gratuita, dado que al ponerle precio se mermaría el principio de igualdad, haciendo inaccesible la misma a algunos ciudadanos.

### Objetivos que se persigue lograr

Desde un punto de vista político, la aplicación pretende:

- Permitir a los ciudadanos situarse en el eje político.

- Reducir los free-riders<sup>1</sup>.
- Involucrar a las minorías afectadas.

Por otro lado, desde un punto de vista social, pretende:

- Fomentar y aprovechar el uso de las nuevas tecnologías.
- Hacer sentir al ciudadano más útil en la sociedad.

## 2. Desarrollo del caso

La actividad relacionada al marketing realizada, ha sido principalmente el estudio de la posible aceptación o el rechazo de la aplicación electrónica propuesta. Se considera a esta un problema de índole público debido al carácter universal que va legítimamente unido al derecho de sufragio.

Aquí, se intentará explicar con detalle y lo más claro posible para el lector el proceso de estudio que se realizó para ver si era posible la implantación de la aplicación. Descripción de todo el proceso de investigación es sus fases

### 2.1. Búsqueda de información secundaria

Al tener la aplicación explicada un carácter político, la búsqueda de información secundaria se realizó, desde un primer momento, a través de las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), debido que así se tendría absoluta fiabilidad respecto a los datos recogidos.

Aquí, se localizaron una serie de problemas por las que nuestra aplicación podría resultar útil hoy en día en la sociedad española<sup>2</sup>.

**Desinformación**<sup>3</sup>. Según la encuesta tomada del CIS, se observa como una gran parte de los encuestados afirman no utilizar ningún tipo de fuente de información.

Lo que resulta útil para la investigación, es el hecho de que la fuente de información más utilizada es la prensa (en papel) nacional, lo que nos plantea dos diferentes visiones. Por un lado, se observa cómo, aun existiendo una gran parte de población que no se implica en cuanto a la información, el ámbito al que se le da más importancia es al nacional, ámbito que abarcaría la aplicación ofrecida. Por otro lado, se ofrecería como fuente de información complementaria a todos aquellos que utilizan los medios tradicionales de información.

**Desafección por la clase política.** Se recoge el importante dato de que más del 80% de los españoles se encuentra en desafección con los partidos políticos. ¿Cómo se traduce eso? Los partidos políticos son aquellos que se encargan del funcionamiento de las instituciones, por eso los encuestados vuelven a afirmar no estar contentos con la gestión de las mismas.

**Participación política.** Siguiendo el artículo 6 de la Constitución Española<sup>4</sup>, los ciudadanos encuestados no utilizan los medios de participación política ofrecidos por nuestro sistema jurídico, ya que tan sólo alrededor de una décima parte de los encuestados afirman permanecer a algún partido político.

**Interés en política.** Teniendo en cuenta que la encuesta fue realizada antes de todos los sucesos controvertidos que han sucedido en este último año, casi tres cuartos de los encuestados afirman interesarse "poco o nada" por el panorama político. Posteriormente, en la investigación cuantitativa buscaremos ratificar o contrastar este dato viendo cómo influye una situación de crisis acerca del interés de la población sobre el panorama político.

Percepción de la política. A través de dos afirmaciones, a saber, "los políticos no se preocupan mucho de lo que opina la gente como yo" y "esté quien esté en el poder siempre busca sus intereses personales" el CIS muestra como la opinión popular (alrededor de un 70% de aprobación en cada una de las

---

<sup>1</sup> Los free-riders son, en ciencia política, aquellas personas que se benefician de las acciones colectivas sin formar parte de las mismas.

<sup>2</sup> [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2720\\_2739/2736/e273600.html](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2720_2739/2736/e273600.html)

<sup>3</sup> Se entiende desafección y/o apatía hacia algo. En este caso, al hablar de desafección política,

<sup>4</sup> Art.6 CE: "Los partidos políticos expresan el pluralismo político, concurren a la formación y manifestación de la voluntad popular y son instrumento fundamental para la participación política (...)"

afirmaciones) se basa en concebir las instituciones políticas como entes, que aunque deberían, no representan los intereses de la población.

	%	N
Mucho	6.6	245
Bastante	21.2	787
Poco	38.0	1411
Nada	33.8	1257
N.S/N.C	0.4	13
TOTAL	100.0	3716

**Nuevas tecnologías.** Respecto a un punto clave de la aplicación: el voto mediante el DNI electrónico. Se encuentra el primer problema que podría tener la aplicación, ya que más de la mitad de los encuestados afirma que tendría reparos a la hora de utilización de este medio, por lo que en las siguientes fases de investigación, intentaremos ver cuáles son los motivos por los que los encuestados podrían no estar a favor.

## 2.2. Recogida de información primaria: técnicas cualitativas

Respecto a las técnicas cualitativas, la elegida fue la realización de un focusgroup. Establecimos un grupo de interés, formado por personas más maduras, entre los 35 y 55 años.

Para el análisis de esta reunión, procederemos a seguir nuestro guión de problemas, para observar las soluciones que nos han aportado, y seguidamente a la observación acerca de las opiniones que les ofrecían una serie de eslóganes y nombres propuestos para la aplicación.

Todos los asistentes comenzaban la reunión admitiendo que se informaban de la actualidad política “bastante”, siendo la fuente de información más repetida los telediarios, seguidos de prensa online, en papel, y solo citada una vez, la radio. Confirmaron los problemas de desafección ya destacados en la investigación de información secundaria, tanto a los partidos como a la clase política en general. Además, confirma la premisa establecida con la búsqueda de información secundaria: con el panorama crítico actual, esta muestra no representativa, afirma tener que interesarse bastante en política.

Además, los participantes manifestaron su preocupación por la participación política explicando que “solo participaban lo que se les permitía”, es decir, en las elecciones convocadas por cada uno de los ámbitos estatales. Esto, ligado a su afirmación de estar interesados en el panorama político, llevó al primer punto clave de la reunión: si la aplicación les parecería bien como modo de poder hacer llevar su opinión a las altas esferas.

La respuesta hacia la aplicación fue de gratitud, ya que el sistema de votaciones pondría al alcance de los gobernantes la opinión popular, que podría informarse además de los procesos legislativos que van a llevarse a cabo en la cámara, etc.

Un problema que encontraron nuestros entrevistados, los datos recogidos confirmaron la confianza en las instituciones, ya que expresaron su preocupación acerca de que la aplicación fuera gestionada por el gobierno, pudiendo este manipular los datos para beneficio propio.

Después, la moderadora abrió un debate donde ellos pudieran sugerir mejoras para el diseño de la aplicación, donde las características de sencillez y accesibilidad fueron las más requeridas. Además, uno de los participantes sugirió la opción de compatibilizarla con las distintas redes sociales (Twitter, Facebook...) ya que argumentaba que tanto la juventud como un sector de la población más madura podría encontrarla más interesante y a la vez incentivar a sus contactos a la participación.

Respecto al uso del DNI electrónico, esta muestra resultó favorable, siempre teniendo en cuenta que el anonimato del voto debería estar garantizado en todo momento.

Como parte final de la reunión, se procedió al estudio del nombre y al eslogan de la aplicación:

### ESLOGAN

Se les propusieron 3 distintos mensajes para que expresaran lo que les transmitían. Sus reacciones fueron:

1. “*Tú formas el futuro*”. Desafección por la palabra “formar” ya que parece que se está hablando de una construcción o similar, pero en cambio, la idea del “futuro” fue bien recibida.

2. "A tu alcance". La respuesta generalizada fue "¿el qué?" dejando claro que en este eslogan no se sintetizaba bien el mensaje.
3. "Tú eres política". Este fue el eslogan pensado desde un primer momento para el proyecto, y el que mayor rechazo tuvo por el grupo de entrevistados. Lo rechazaron desde el primer momento por la idea de la asociación de ellos mismos con la "política", dejando claro una vez más el problema de desafección hacia esta.

Los entrevistados propusieron un cuarto y un quinto eslogan, una mezcla entre los dos primeros en el que se tratara la idea de la importancia del futuro y la posibilidad de que este llegue a las manos de la sociedad a través de la aplicación, formando así "el futuro a tu alcance". Por otro lado, propusieron el lema "más directo", aludiendo al carácter de la aplicación.

## NOMBRE

Al igual que los eslóganes, fueron tres las propuestas:

1. "CG". Lo que para nosotros era un acrónimo reducido de Cortes Generales, no tuvo aceptación debido a "sonar como un partido político" y "ser incómodo de pronunciar".
2. "LEVO". Juego de palabras con "legislación" y "voto", que fue rechazado inmediatamente por "sonar como un medicamento".
3. "VOTA". Acusado de ser "sencillo" pero bien aceptado debido a eso mismo, reflejando el mensaje claro.

Por parte de los encuestados, se sugirió la creación de nombres con significado en lugar de acrónimos, ya que transmiten con más facilidad el mensaje que se quiere transmitir.

### 2.3. Recogida de información primaria: técnicas cuantitativas

Como método de información cuantitativa, se lanzó una encuesta por vía electrónica. Este proceso de información sigue abierto, y hasta la fecha, se han contestado 62 encuestas. Las conclusiones de estos resultados son las siguientes.

De nuevo, se confirma el agrado hacia la nueva aplicación propuesta (por lo menos entre el público joven), ya que casi la totalidad de los encuestados (97%) considera que existe una necesidad de acceso hacia medios más directos de participación política, y un 65% de estos consideran que nuestra aplicación podría ser dicho mecanismo.

Aquí se muestra esta afirmación mediante la pregunta realizada en la encuesta.

#### 11. De las siguientes frases, ¿con cuál estaría Ud. más de acuerdo?



Se considera que los resultados deberían tenerse en cuenta cuando el uso de la aplicación esté extendido, haciendo de "VOTA" un mecanismo de referéndum popular vinculante.

En cuanto a los aspectos de imagen, “VOTA” es el nombre más elegido, y “Tú eres política” el eslogan más acorde y aceptado. Rechazando las demás opciones por cuestiones de incomprensión, complejidad, o simplemente por sonar a aspectos que no tienen nada que ver con la política y las funciones de la aplicación.

Por último, resolviendo el problema que nosotros considerábamos más relevante, el uso del DNI electrónico, es aprobado por la mayoría de los encuestados, si bien, un 30% de los encuestados tendrían sus dudas a la hora de usarlo.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

**Cuestión 1:** ¿Qué ventajas presenta “VOTA” respecto a otras formas de participación ciudadana que utilizan las nuevas tecnologías?

Actualmente no existe ningún tipo de mecanismo organizado de participación ciudadana a través de las nuevas tecnologías, si bien los ciudadanos sí muestran su opinión y se informan a través de estos métodos.

Herramientas como “Twitter” y “Facebook” han servido como trampolín para impulsar el intercambio de opinión política. Gracias a ellas, los ciudadanos tienden a ser más activos políticamente.

Con “VOTA”, pretendemos ser pioneros en el campo de las herramientas de participación ligadas a las nuevas tecnologías. Como bien hemos explicado al comienzo de esta exposición, los resultados no serían vinculantes, sin embargo servirían como método de estudio y como referencia a los políticos a la hora de tomar decisiones. Sería una forma innovadora de participación política, en donde el ciudadano puede dar su opinión, encontrar toda la información relativa a los procesos legislativos y a su vez votar sobre una ley determinada.

**Cuestión 2:** Teniendo en cuenta el Modelo de Bass de adopción de innovaciones, ¿qué aspectos posibilitarían o dificultarían el proceso de adopción de “VOTA”? ¿Cómo podría acelerarse el proceso de adopción?

El proceso de adopción es complejo debido a los siguientes motivos:

- La valoración de la ventaja relativa es difícil para el ciudadano por tres motivos. En primer lugar, el beneficio de la aplicación no es individual, sino colectivo, ya que en lugar de percibir un “bien personal” se basa en un “bien común”. Por otro lado, los resultados no se reciben a corto plazo. Por último, el desinterés por parte de los posibles usuarios hacia la política.
- La compatibilidad con la ciudadanía. Dos son las posibles causas de incompatibilidad. Por un lado, la incompatibilidad tecnológica, que a su vez se desdobra en falta de equipamiento y de uso de las nuevas tecnologías. Por otro lado, la falta de formación política.
- La comunicación del servicio es muy compleja debido al carácter intangible del servicio.

Respecto a la aceleración del proceso de adopción, se podrían adoptar las siguientes medidas:

- Si bien los ciudadanos que poseen un dispositivo móvil con acceso a internet, cada vez es más elevado, aún quedan colectivos que no poseen dicho acceso. La aplicación se encontrará disponible en administraciones públicas. El ciudadano podrá acceder al contenido informativo sin necesidad de un registro previo, pero sí que deberá registrarse en el momento que decida acceder al foro de debate y a la votación, siempre respetando la política de privacidad.
- Un diseño de la aplicación sencillo al alcance de ciudadanos con menos capacidad de enfrentarse a las nuevas tecnologías.
- Una fuerte campaña de comunicación, sencilla, clara y comprensible para los diversos colectivos.

**Cuestión 3:** Desde el punto de vista del e-Gobierno, ¿cómo podríamos valorar el diseño de “VOTA”?

Utilizaremos tres criterios para evaluar la aplicación: la funcionalidad, la usabilidad y la accesibilidad.

- Funcionalidad: la aplicación sería diseñada sobre herramientas cuyo funcionamiento haya sido comprobado.

- Usabilidad: VOTA, debido a que se trata de una aplicación destinada a todos los ciudadanos mayores de edad, estaría diseñada con un formato totalmente adecuado para su correcto funcionamiento, haciendo que los usuarios sean capaces de utilizarla sin tener ningún problema y a su vez que éstos de forma intuitiva puedan emplear los elementos que contiene.
- Accesibilidad: como bien hemos dicho anteriormente, la aplicación estaría destinada a todos los ciudadanos. Al estar dirigida a toda la población, somos conscientes de los riesgos a los que nos sometemos, teniendo en cuenta que hay grupos que no tienen las habilidades necesarias (bajos niveles de formación, personas mayores etc) por lo que nuestro objetivo es romper con la brecha digital unificando formatos digitales creando un nivel on-line que requiera bajo nivel de habilidades digitales y facilitando una serie de herramientas para que los discapacitados puedan acceder sin ningún problema a la misma.

**Cuestión 4:** ¿Qué plan de comunicación propondría para informar sobre la existencia de este servicio?

**Cuestión 5:** Con respecto a estos tres logotipos que presentamos, ¿cuál es según su opinión, el que más se ajusta a la descripción del servicio?



#### 4. Conclusiones

A Tras haber realizado el estudio y la “creación” del servicio anteriormente presentado, nos disponemos a valorar el contenido y las características de éste, con la finalidad de indicar su relevancia y alternativas.

Esta aplicación fue pensada como un paso más hacia la participación política y posibilidad de información de los ciudadanos mediante el uso de las nuevas tecnologías. Para ello, simplemente, tuvimos, que detectar la desafección y la actitud actual que existe hacía, no sólo los políticos, sino hacia todo lo que tenga que ver con los asuntos públicos. Esta situación, puede desencadenarse en dos vías muy diferentes: una primera vía es el desapego y la no implicación de la ciudadanía en este ámbito, lo que cedería, aún más, todo el poder decisorio y organizativo al gobierno que haya salido elegido y a los respectivos parlamentarios; por el contrario, podemos encontrar “ciudadanos críticos”, éstos son los que viven en la actual situación postmaterialista, con una capacidad de información, vida y estudios muy por

encima de generaciones anteriores, un grupo que no se ha tenido que enfrentar a conflictos bélicos, crisis mundiales o grandes catástrofes.

Por todo ello, nuestra aplicación se ha centrado en este grupo, los que tienen esa capacidad e interés por cambiar la situación actual y “darle la vuelta” a la crisis mediante la participación ciudadana y su implicación. Esto no quita que tratemos de “llamar la atención” de las personas que sientan cierto desapego, pues con la aplicación podrán informarse más fácilmente de las cuestiones que plantean las Cortes Generales y sus respectivos grupos parlamentarios.

Teniendo en cuenta las dificultades existentes, problemas económicos y políticos mayores que la participación, nuestro proyecto va encaminado hacia un medio plazo donde podamos influir en las pautas de cultura política de los ciudadanos y de esta forma conseguir actitudes más arraigadas frente a los temas de ámbito público.

Además de por esta serie de dificultades, creemos que nuestra visión del proyecto se vería más usada y eficaz dentro de unos años cuando toda la población tenga acceso directo a ella mediante cualquier tipo de dispositivo, ya que con el progreso de los “mass media” esto aumentará. A pesar de ello, en nuestro planteamiento hemos descrito como podría llevarse a cabo en la actualidad, a través de medidas tomadas por los ayuntamientos de aportar soporte tanto personal como de infraestructuras, como pudieran ser bibliotecas, centros de jubilados, etc.

Desde el punto de vista del marketing, nuestro proyecto es de carácter público, destinado a cualquier persona con capacidad de obrar (mayores de dieciocho años y de nacionalidad española), y lo incluimos como un gasto moderado para el Estado y del cual se podría obtener bastante información de cómo se ve en la calle la actitud y las propuestas de los políticos, algo que en la actualidad y con los nuevos “ciudadanos críticos”, que explicamos anteriormente, es algo muy importante.

Finalizaremos con una reflexión, si creemos que se nos debe tener más en cuenta a todos, ¿por qué no a través de una aplicación que nos acerca a la toma de decisiones?

## Referencias

- SARTORI, Giovanni. Partidos y sistema políticos: marco para un análisis. Madrid: Alianza. 2005. ISBN: 9788420647784
- LORENTE ARENAS, Santiago. La cultura política de la juventud: actitudes y comportamientos de la juventud española ante el hecho político. Madrid: Subdirección General de Estudios, Dirección General de Juventud y Promoción Sociocultural. 1985. ISBN: 8474891628.
- DORMIDO BENCOMO, Sebastián. Sociedad y nuevas tecnologías: perspectivas del desarrollo industrial. Madrid: Trotta. 1990. ISBN: 8487699030.
- PÁEZ, Ángel e IRIBARREN, Carolina. Ciberperiodismo y Gobierno Electrónico. En: Razón y palabra. 2003. No. 30. ISBN: 1605-4806.

## Webgrafía:

[http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2720\\_2739/2736/e273600.html](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2720_2739/2736/e273600.html) (última vez 15/11/2013)

## **PROJETO REPARAR. REPARAR CASAS E VIDAS COM VOLUNTARIADO E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**Paulo Gonçalves** (*ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal*)     **Diogo Monteiro**  
**Marília Viterbo**  
**Vera Coelho**

### **Resumo:**

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa é uma das mais antigas e respeitadas instituições, cuja responsabilidade social está no cerne da sua existência. A sua atuação incide sobre vários grupos-alvo, como é o caso das crianças e jovens, adultos, famílias, comunidades étnicas, idosos e demais indivíduos vulneráveis.

Vários projetos têm sido impulsionados com o intuito de auxiliar, sobretudo, aqueles que mais necessitam. Este trabalho incide no projeto REPARAR, o qual, consiste numa ação de voluntariado de reparações solidárias em habitações de idosos mais carenciados. A iniciativa conta já com duas edições e tem proporcionado a oportunidade de utentes do serviço de apoio domiciliário verem as suas habitações melhoradas, através de pequenos trabalhos de beneficiação, contribuindo, assim, para uma melhoria significativa da qualidade de vida das pessoas, numa perspetiva de responsabilidade social.

### **Abstract:**

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa is one of the oldest and most respected institutions, whose social responsibility is at the core of its existence. Its action focuses on various target groups, such as children and youth, adults, families, ethnic communities, the elderly and other vulnerable individuals.

Several projects have been boosted with the intention of assisting, especially, those who most need. This work focuses on the project REPARAR, which is a voluntary action of solidarity repairs in homes of needy elderly. The initiative already has two editions and has been providing the opportunity for users of the home support service having their homes improved through small corrections made, contributing to a significant increase of life quality of the person, in a perspective of social responsibility.

## 1. Introdução

Instituição de renome da sociedade portuguesa, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) é conhecida pelas suas ações de carácter social, assim como, pela exploração dos Jogos Sociais em Portugal, desenvolvendo, também, um valorizado trabalho nas áreas da cultura, educação, saúde e melhoria da qualidade de vida.

A intervenção desta instituição estende-se a variadas ações, como é o caso da execução de atividades para a inovação, qualidade e segurança na prestação de serviços, bem como, na instituição de iniciativas de foro económico-social.

A existência da SCML remonta ao século XV, tendo sido fundada pela Rainha D. Leonor, que erige a Irmandade de Invocação a Nossa Senhora da Misericórdia, assumindo o compromisso de amparar os mais vulneráveis. Este compromisso respeita, então, a catorze obras de misericórdia, sendo que sete delas dirigiam-se a questões morais e religiosas, e as restantes, relacionavam-se, sobretudo, com preocupações materiais.

Assim, a missão da SCML consiste na procura da melhoria do bem-estar e qualidade de vida dos indivíduos, dando prioridade aos mais desfavorecidos. Ações que perduraram durante séculos, alargando-se a outras, na procura de novas respostas de âmbito social.

Ocorrente do estado habitacional de cerca de 5000 pessoas idosas, a Santa Casa da Misericórdia desenvolveu o projeto REPARAR – uma ação de voluntariado de reparações solidárias. O projeto tem como propósito a restauração das habitações mais desfavorecidas e emerge da vontade desta Instituição em apoiar os mais carenciados, promovendo o bem-estar social e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos seus utentes.

**Figura 1.** Logótipo REPARAR



Fonte: (<http://www.voluntariado.edp.pt/Pages/HomePage/visualizarNoticia.aspx?ID=198>), acedido a 8/11/2013

Através do apelo à Responsabilidade Social das Empresas (RSE), o projeto REPARAR incentiva estas a apadrinhar a causa e a cooperar com o projeto que possui como objetivo máximo a beneficiação das habitações mais desfavorecidas dos utentes idosos, carenciados e isolados.

Após uma primeira edição em 2011, bem-sucedida, o projeto REPARAR voltou a surgir em 2013, entre 29 de Abril e 7 de Junho. O evento abrange a cidade de Lisboa e possui como áreas de intervenção territorial as direções de ação social local do centro-ocidental, sul, norte e oriental.<sup>1</sup>

## 2. Desenvolvimento do caso

### 2.1. Contextualização da população lisboeta na atualidade

O projeto REPARAR surge após uma análise cuidada da realidade sócio-demográfica do município de Lisboa. Esta análise permitiu perceber como se encontrava distribuída a população lisboeta e as condições precárias em que muitos idosos viviam, ou melhor, sobreviviam. Este estudo foi realizado através de dados secundários conseguidos através do Instituto Nacional de Estatística, do Censo 2011 e do plano gerontológico municipal de Lisboa 2009-2013.

Estes dados destacam várias informações relevantes para se perceber como surge o projeto REPARAR. De facto, e segundo o Censo 2011<sup>2</sup>, quase 20% da população lisboeta é idosa, isto é, tem mais de 65 anos. Desta população, 22,3% vive sozinha e 40,1% vive acompanhada de um indivíduo, igualmente, com mais de 65 anos.

<sup>1</sup> Baseado em SCML, <http://www.scml.pt/>

<sup>2</sup> Mais informações em [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011\\_apresentacao](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao)

Outro facto de extrema relevância centra-se nas possibilidades económicas das pessoas idosas e a habitabilidade das casas onde residem. Na verdade, os idosos são a classe maioritária entre os habitantes da zona histórica-central de Lisboa – onde se estima haver 150 000 casas a necessitar de intervenção, 29 mil grandes intervenções e 121 mil pequenas/médias intervenções. Importa referir que destes idosos, uma elevada percentagem pertence à classe baixa, impossibilitando a realização de tais intervenções. Para além disto, muito destes idosos vivem nas mesmas casas há mais de 30 anos o que, devido à sua antiguidade, apresentam diversas barreiras arquitetónicas, tais como a falta de elevador, o mau isolamento climatérico, entre outros.

Finalmente, no inquérito realizado no âmbito do plano gerontológico municipal de Lisboa 2009-2013<sup>3</sup>, pode-se constatar que cerca de 65% dos idosos inquiridos gostariam de fazer obras em sua casa, sendo que 29% considera o estado de conservação da sua habitação como o motivo principal de insatisfação com a vida. Porém, caso tivessem a sua casa com as reparações adequadas, 26% afirmam que gostariam de ficar a viver nas suas casas.

## 2.2. O projeto REPARAR, o voluntariado e a responsabilidade social

O projeto REPARAR surgiu da iniciativa da SCML em desenvolver uma ação de voluntariado que atuasse na reparação das habitações desfavorecidas de pessoas idosas, carenciadas e isoladas.

O voluntariado encontra-se retratado na vontade/desejo de contribuir para a melhoria do bem-estar social, sem que, para o feito, se objetive um retorno monetário. (Santos, s.d.; Landim & Scalon, 2000)

O Voluntariado Empresarial (VE), por sua vez, é ainda referenciado como “práticas e acções que uma empresa pode adotar para incentivar, apoiar e aplicar ao trabalho social que é realizado voluntariamente pelos seus empregados.” (Lukka, 2000; Holme & Watts, 2000; Melo Neto, 1999, citados em Santos, s.d., p. 10)

O VE surge em resposta a uma geração de empresas responsáveis, sustentáveis e solidárias que se revelam conscientes da realidade social. Geralmente inserido no programa de RSE, através da sua participação em ações de voluntariado, estas pretendem revelar uma atitude próxima da sociedade e, simultaneamente, construir uma imagem de consciencialização e preocupação sociais, através da colaboração na resolução e minimização de problemas da sociedade. (Santos, s.d.)

Para o efeito, o contributo das empresas no apoio a causas de beneficiação pode ocorrer pelo recurso a dois elementos (Santos, s.d.):

- elemento humano – a empresa disponibiliza recursos humanos com vista a uma prestação física do voluntariado, disponibilizando competências e habilidades do seu capital humano;
- elemento económico – a empresa doa um determinado valor monetário com vista ao apoio de uma determinada causa, disponibilizando recursos financeiros.

O projeto REPARAR surge em resposta ao estado habitacional de uma população envelhecida, e cujas posses económicas são, cada vez mais, desfavorecidas, apelando, assim, a uma atitude pró-ativa e solidária da sociedade.

O segmento desta causa abrange os utentes idosos da SCML que integrem o serviço de apoio domiciliário da SCML, o centro de dia da SCML ou que se encontrem identificadas pelo programa Intergerações da SCML. O estado habitacional precário, a existência de carências económicas, a ausência de suporte familiar, a dependência física proveniente de doença ou acidente, bem como, a incapacidade de gestão doméstica com normalidade, apresentam-se como condicionalismos imprevisíveis que impossibilitam uma vida com qualidade e dignidade, representando, portanto, requisitos evidenciados por esta causa.

Atendendo às necessidades específicas dos seus utentes e consciente de que o espaço habitacional e a sua organização consistem num bem essencial à manutenção do bem-estar de qualquer idoso, a SCML cria em 2011, e recria, em 2013, a ação de VE REPARAR. Com este projeto pretende-se reforçar condições habitacionais ajustadas às necessidades dos utentes, favorecendo a sua autonomia, procurando fazer face aos efeitos do envelhecimento e proporcionar conforto habitacional.

---

<sup>3</sup> Plano Disponível em: [http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Urbanismo/urbanismo/planeamento/pdm/vigor2/plano\\_gerontologico\\_FINAL.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Urbanismo/urbanismo/planeamento/pdm/vigor2/plano_gerontologico_FINAL.pdf), 2013

A RSE é a incorporação deliberada e voluntária de preocupações sociais nas operações das organizações e na cooperação com os demais *stakeholders* nas áreas de atuação ao nível social. (Portal da empresa, s.d.)

Tratando-se de uma ação de índole empresarial e de beneficiação social, o projeto REPARAR apela à RSE, incentivando-as a acolher a iniciativa e a apadrinhar a reparação de uma ou mais habitações por ele abrangidas.

“A noção de RSE incorpora algumas características básicas. Pressupõe i) um comportamento que as empresas adoptam voluntariamente para além das prescrições legais; ii) está estritamente associado ao conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, as empresas têm de integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental e iii) não constitui um “acrescento” opcional às atividades nucleares de uma empresa, mas sim uma nova concepção quanto à forma de gestão das empresas no seu todo.” (Santos *et al.*, 2006, p.24)

Com a coordenação do departamento de qualidade e inovação da SCML, o processo levado a cabo pelo voluntariado requer três fases distintas, em termos de gestão: 1) a seleção das habitações inicia-se com uma análise detalhada por parte de uma equipa da SCML destinada ao efeito, que identifica e caracteriza as reparações necessárias em cada habitação; 2) antes e depois do dia oficial da ação de reparação, são efectuadas algumas preparações com vista a facilitar as reparações efetivas; nesta fase, os materiais, bem como, as atividades preparatórias são fornecidos e executados por uma empresa de construção em parceria com a SCML, sendo os custos inerentes da competência da empresa apadrinhadora da respetiva habitação; 3) a ação de voluntariado, propriamente dita, tem como atores equipas de cerca de dez voluntários das empresas que colaboram com o projeto, sendo que este valor pode variar mediante as habitações intervencionadas e das tarefas em causa; o leque de atividades de reparação abrange: pintura de paredes, remodelação de pavimentos, melhoria de acessibilidades, tratamento de problemas elétricos ou de canalização, entre outras possibilidades; nesta fase, a supervisão das ações encontra-se a cargo de um representante do serviço de apoio ao domicílio ou do centro de dia da SCML e um técnico do departamento de qualidade e inovação da SCML.

A concretização deste projeto não seria possível sem o apoio de várias entidades que cooperam com a SCML, direcionando as suas forças num mesmo sentido. São várias as empresas, de diferentes ramos de atividade, como a EDP, o Banco BES ou a Eurest, que tomaram a decisão de apadrinhar este projeto, através, do VE, contribuindo com recursos monetários e humanos (voluntários colaboradores da própria empresa), para se dedicarem durante um dia à realização de reparações na casa apadrinhada.

Para além do contributo de empresas apadrinhadoras, o apoio de parceiros neste projeto foi, de certo modo, basilar. Um pequeno conjunto de entidades, associou-se à SCML com o intuito de divulgar, incentivar e estimular sobretudo o VE e a RSE, assim como, auxiliar os próprios projetos de reparação, como é o caso dos Arquitetos Sem Fronteiras<sup>4</sup>

**Figura 2.** Voluntários “Reparar”



Fonte: [http://www.scml.pt/destaques/acao\\_reparar\\_distinguida\\_com\\_mencao\\_honrosa\\_pelo\\_premio\\_projeto\\_solidario\\_edp\\_2011/](http://www.scml.pt/destaques/acao_reparar_distinguida_com_mencao_honrosa_pelo_premio_projeto_solidario_edp_2011/), acedido a 8/11/2013

Apesar de, à partida, apenas vantajoso para o fim a que se destina, o VE possui, também, benefícios para o próprio ambiente da empresa, resultando num processo de cooperação entre ambas as partes. Beneficia o brand equity da própria empresa, na medida em que demonstra uma participação responsável, solidária e ativa, com vista à construção de uma sociedade mais coesa, equitativa e com melhor qualidade de vida. Por outro lado, permite o desenvolvimento de competências, promovendo a produtividade, a motivação e a lealdade por parte dos colaboradores intervenientes na ação. (Goldberg, 2001)

<sup>4</sup> SCML, <http://reparar.scml.pt/>

Assim, verificamos que “o voluntariado empresarial pode ajudar na conquista de objetivos estratégicos, fortalecendo relacionamentos e a imagem pública das corporações. Cada vez mais ele é visto como importante bem para o desenvolvimento dos recursos humanos, pois pode contribuir para a construção de competências individuais e conhecimento. Em algumas empresas, já é parte integral de programas de desenvolvimento de lideranças.”(Kenn Allen, 2004, p.8)

### 2.1.1. *Objetivos e reconhecimento do projeto REPARAR*

Esta causa surgiu com a intenção de ajudar as pessoas idosas mais carenciadas, particularmente as que se encontram isoladas, contribuindo com pequenas melhorias nas suas habitações, de modo a que estas tenham melhores condições de conforto e habitabilidade.

Todavia, foram delineados outros objetivos por parte da SCML, os quais aspiram “tocar” a sociedade em que todos vivemos. Falamos, portanto, do incentivo ao voluntariado, especialmente o VE e ações de RSE, bem como, da sensibilização da nossa sociedade para a prática de ações solidárias, tendo em conta o envelhecimento demográfico e as suas consequências quanto ao isolamento, solidão, e empobrecimento dos mais idosos.

**Figura 3.** Intervenção REPARAR



Fonte: [http://www.scml.pt/comunicacao\\_social/imprensa/sr\\_\\_jose\\_mudamos\\_a\\_sua\\_casa\\_2/](http://www.scml.pt/comunicacao_social/imprensa/sr__jose_mudamos_a_sua_casa_2/), acessido a 9/11/2013

Em 2011, o projeto REPARAR da SCML foi distinguido com uma menção honrosa pelo prémio “Projeto Solidário EDP 2011”. Este prémio tem como objetivo reconhecer e premiar as atividades de voluntariado da EDP junto das demais organizações sem fins lucrativos, as quais tenham contribuído inteiramente para a satisfação das necessidades e desenvolvimento do projeto que fizeram parte. (EDP, 2011)

### 2.2.2. *Resultados e balanço do projeto REPARAR*

O projeto REPARAR permite uma análise dicotómica dos seus resultados. De facto, com a criação deste projeto, não só beneficiaram os idosos abrangidos pelo programa como, também, permitiu que vinte e duas empresas (dez em 2011 e dezassete em 2013, com a repetição de algumas empresas na segunda edição) demonstrassem perante a sociedade a sua responsabilidade social.

Observando, primeiramente, os resultados (disponibilizados no site da SCML<sup>5</sup>) na ótica dos idosos e habitações abrangidas pelo programa, é de salientar que no total das duas edições foram intervencionadas 53 habitações (vinte e seis em 2011 e vinte e sete em 2013), com a ajuda de 532 voluntários (267 em 2011 e 265 em 2013) num total de 4320 horas de trabalho voluntário (2200h em 2011 e 2120h em 2013). Os custos atingiram em 2011 os 105 000€ que, em média por habitação dá 4000€+ IVA; já em 2012 os custos alcançaram os 110 700€ ou seja, uma média de 4100€ por habitação. Estas ações beneficiaram os idosos por elas abrangidos levando a estes uma melhor qualidade de vida. Permitiu, também, concretizar os desejos de idosos que gostariam de permanecer na mesma habitação, caso esta sofresse algumas reparações, eliminando-lhes um dos principais motivos de insatisfação com a vida.

Por outro lado, é pertinente analisar o custo/benefício para as empresas que patrocinaram o projeto. Na realidade, sem as empresas patrocinadoras não seria possível a realização deste programa. Deste modo, é essencial que este ofereça benefícios às empresas para que estas participem. Também se torna vital a

<sup>5</sup>[http://www.scml.pt/destaques/265\\_voluntarios\\_\\_de\\_17\\_empresas\\_repararam\\_26\\_casas\\_de\\_idosos\\_carenciados\\_ao\\_longo\\_de\\_um\\_mes\\_e\\_meio/](http://www.scml.pt/destaques/265_voluntarios__de_17_empresas_repararam_26_casas_de_idosos_carenciados_ao_longo_de_um_mes_e_meio/)

demonstração desses benefícios para a atração de novos patrocínios ou para a repetição destes em futuras edições - como aconteceu com cinco empresas que patrocinaram ambas as edições. Um dos benefícios principais é a visibilidade mediática, não paga, por parte dos patrocinadores aquando de notícias sobre o projeto. Esta visibilidade mediática acarreta, ainda, uma grande vantagem - a perceção, por parte da sociedade, da RSE dos “padrinhos” do projeto, favorecendo o seu posicionamento, na mente dos consumidores.

**Figura 4.** Notícia no Diário de Notícias em 11/04/2013



Fuente: [http://reparar.scml.pt/documents/DN\\_11\\_04\\_2013.pdf](http://reparar.scml.pt/documents/DN_11_04_2013.pdf) , acedido a 13/11/2013

### 3. Questões

1. Qual o significado do voluntariado empresarial para as empresas? Quais os benefícios que estas podem retirar da realização do mesmo?

Na sociedade contemporânea o VE assume uma conotação organizacional além da sua dimensão prática, estimulando as instituições a adotar ações deste carácter como parte integrante da sua gestão estratégica. Deste modo, o VE é interpretado pelas organizações como um veículo de comunicação da sua imagem e, simultaneamente, como uma ferramenta de gestão dos recursos humanos que cooperam com a ação de voluntariado.

Assim, o VE garante benefícios para a organização, na medida em que contribui para o fortalecimento da sua imagem percebida junto da sociedade, favorecendo a manutenção do seu *brand awareness*. Paralelamente, e de acordo com Goldberg (2000, p.23), “os programas de voluntariado empresarial auxiliam no desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais, promovem a lealdade e a satisfação com o trabalho, além de atrair e reter funcionários qualificados.” Ou seja, o VE contribui ainda para a melhoria do ambiente laboral no seio da própria empresa.

Pode-se então concluir que o voluntariado desempenhado pelas empresas, além de ter por objectivo o apoio de causas de solidariedade, com vista ao cumprimento do seu papel de responsabilidade social, surge também como objectivo estratégico, integrando, com frequência, o seu plano operacional.

2. Quais as principais vantagens do projeto REPARAR para a sociedade?

A realização deste projeto tem consequências positivas para a sociedade. A resposta a esta pergunta parece ser intuitiva, no entanto, poderá ser mais ampla do que imaginamos.

As vantagens que o projeto REPARAR apresenta para a sociedade poderão, numa fase primordial, ser entendidas como a melhoria significativa da qualidade de vida daqueles utentes e, conseqüentemente, da sociedade em si. O apoio das empresas apadrinhadoras vem, portanto, reforçar as ajudas sociais por parte do Estado português, que evidentemente são insuficientes e inalcançáveis a todos os que delas necessitam.

Contudo, esta prática contribui também para a consciencialização da sociedade para o voluntariado e para a responsabilidade social por parte das empresas e dos cidadãos, sendo que o objetivo passa não só pelo apoio ao projeto, bem como, aos demais existentes no nosso país.

Por fim, a sensibilização para consequências do envelhecimento demográfico surge também como um importante contributo para a sociedade, repercutindo-se na vontade de ajudar e participar em projetos como o REPARAR.

### 3. Em que medida a atual conjuntura económica poderá afetar a realização do projeto REPARAR?

Portugal está a passar, desde 2008, por um período de dificuldades económicas bastante acentuado, estando os índices de confiança (embora em fase crescente) em valores negativos gerando uma contração do investimento por parte das indústrias e, subsequentemente, por parte das empresas.

**Figura 5.** Evolução dos índices de confiança em Portugal (Mensal e Anual)

	MENSAL												ANUAL
	SET-12	OUT-12	NOV-12	DEZ-12	JAN-13	FEV-13	MAR-13	ABR-13	MAI-13	JUN-13	JUL-13	AGO-13	SET-13
CONSUMIDOR	-58,6	-60,1	-58,0	-57,1	-56,5	-53,0	-55,5	-53,6	-55,0	-52,9	-52,1	-47,9	-43,7
INDÚSTRIA	-22,8	-22,6	-22,8	-17,8	-19,5	-18,9	-17,4	-17,8	-15,5	-15,9	-17,0	-14,0	-13,2
CONSTRUÇÃO	-73,6	-71,2	-72,1	-66,8	-67,7	-65,5	-64,6	-60,1	-64,0	-62,8	-63,3	-57,1	-53,8

	MENSAL						ANUAL
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CONSUMIDOR	-26,7	-26,8	-38,7	-39,2	-39,7	-56,7	-54,3
INDÚSTRIA	-5,9	0,4	-8,8	-26,4	-11,7	-16,1	-20,7
CONSTRUÇÃO	-34,9	-34,3	-32,0	-44,4	-48,2	-65,1	-70,8

Fonte: <http://www.conhecercrise.com/indicador/135/indicadores-de-confianca#tab-0-0>, acessado a 20/11/2013

Esta crise económica afeta (conforme o quadro anterior evidencia), igualmente, toda a população incluindo a mais idosa que, com o pouco dinheiro das suas reformas, se têm de sustentar e comprar os medicamentos essenciais para a sua saúde. Assim, e vivendo muitas vezes isolados das suas famílias, os idosos não têm liquidez para fazerem as reparações necessárias nas suas habitações de modo a terem condições mínimas para viver.

Neste contexto, o projeto REPARAR enfrenta uma dualidade. Por um lado, a crescente necessidade, por parte da população idosa lisboeta, da realização do programa para garantir as condições mínimas de habitabilidade em casas com mais de vinte e trinta anos. Por outro lado, as empresas que, com a conjuntura económica, reduzem os seus orçamentos de marketing, comunicação e responsabilidade social, levando a que este projeto possa começar a ter falta de patrocinadores e “apadrinhadores”

Porém, a SCML tem vindo a fazer um trabalho irrepreensível na área do marketing social, sendo incansável na quantidade de press releases enviadas de modo a que os patrocinadores consigam, em comunicação, o retorno do investimento feito no projeto. Assim, existe a possibilidade de contornar a anteriormente referida diminuição de orçamentos de por parte das empresas, levando a que estas considerem vantajoso o apoio do projeto REPARAR.

## 4. Conclusões

A população idosa lisboeta, a qual, representa, atualmente, cerca de 20% dos habitantes desta cidade é, hoje em dia, alvo de várias ações de VE que procuram minimizar os efeitos de uma sociedade envelhecida e empobrecida, através do apelo à RSE. É neste contexto que surgiu o projeto REPARAR, uma ação de voluntariado de reparações solidárias projetada pela SCML, uma instituição cuja existência se dedica ao auxílio dos mais carenciados e desfavorecidos.

Simultaneamente, numa ótica empresarial, o VE assume uma dimensão estratégica. Com o apoio de ações de responsabilidade social, como o projeto REPARAR, as organizações procuram elevar a sua notoriedade, através da promoção do seu nome, e desenvolver o seu posicionamento, através do fortalecimento da sua identidade junto de causas sociais. Por sua vez, os recursos humanos aprimoram competências individuais, interagem e estimulam a sua motivação e lealdade para com a organização.

Com uma adesão empresarial satisfatória e resultados promissores, o projeto REPARAR, reparou ao longo das suas duas edições cerca de 53 habitações de pessoas idosas, contribuindo significativamente para a melhoria da sua qualidade de vida.

Assim, além de proporcionar melhores condições de vida e de contribuir para a reconstrução de uma sociedade mais equitativa e justa, as organizações devem considerar as ações de voluntariado como uma oportunidade para a promoção de uma gestão responsável e de preocupação pelo bem estar-social.

O projeto REPARAR é, sem dúvida, uma causa de inserção social que merece atenção e apoio. Não só por parte das empresas que, efetivamente, corresponderam de um modo positivo ao apelo, mas também pela sociedade em geral. Deste modo, é ainda de denotar o papel preponderante das empresas na reeducação da sociedade através do incentivo de uma postura mais atenta e de cooperação com os estratos sociais mais desfavorecidos. Porque, na realidade, todos pertencemos ao mesmo ecossistema, pelo que cada um é responsável por todos.

## Referencias

- Allen, Kenn. (2003). The Social Case for Corporate Volunteering, *Australian Journal on Volunteering*, Vol 8, No 1, 2003
- Goldberg,R., (2001). Como as empresas podem implementar planos de voluntariado. Instituto Ethos, São Paulo
- Holme, R. & Watts, P. (2000). Corporate social responsibility: making good business sense. World Business Council for Sustainable Development, Conches-Geneva, Switzerland
- Kotler, Philip (2004). *Princípios de Marketing*, Prentice–Hall
- Landim, L. & Scalon, M. C. (2000) *Doações e trabalho voluntário no Brasil - uma pesquisa*. Ed. 7 Letras. Rio de Janeiro.
- Lukka, P. (2000) *Employee Volunteering: A Literature Review*, The Institute of Volunteering Research, London
- Melo, F. (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor*, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro
- Melo Neto, F. P. de; Froes, C. (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial*. Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro
- Santos, M. (s.d.), *ABC do Voluntariado Empresarial*
- Santos, M., Pereira, E., Santos, A., & Silva, J. (2006). *Responsabilidade Social Nas PME: Casos em Portugal*, Lisboa

## Webgrafia:

- Censos 2011 (2011). ([http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011\\_apresentacao](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao)). Consultado na data 9/11/2013
- Conhecer a Crise (2013) (<http://www.conhecera crise.com/indicador/135/indicadores-de-confianca#tab-0-0>) Consultado a 20/11/2013
- Green Savers (2013): Lisboa: O projecto que coloca voluntários a reparar casas volta em Abril (<http://greensavers.sapo.pt/2013/03/28/lisboa-projecto-que-coloca-voluntarios-a-reparar-casas-volta-em-abril-com-fotos/>). Consultado na data 08/11/2013
- Instituto Ethos (s.d.): O que é a RSE? ([http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)). Consultado na data 09/11/2012.
- Plano Gerontológico Municipal de Lisboa 2009-2013 (2009). ([http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Urbanismo/urbanismo/planeamento/pdm/vigor2/plano\\_gerontologico\\_FIN\\_AL.pdf](http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/VIVER/Urbanismo/urbanismo/planeamento/pdm/vigor2/plano_gerontologico_FIN_AL.pdf), 2013). Consultado na data 8/11/2013). Consultado a 15/11/2013
- Portal da empresa (s.d.): Responsabilidade social. (<http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/ResponsabilidadeSocial/>). Consultado a 9/11/2013
- Reparar (2013): Web site do projeto. (<http://reparar.scml.pt/>). Consultada a 14/11/2013
- Sair da Casca (2004): *A Percepção da Responsabilidade Social em Portugal*.

([www.sairdacasca.com/actualidades/noticias.asp?not=2004040108](http://www.sairdacasca.com/actualidades/noticias.asp?not=2004040108)). Consultado a 8/11/2013

SCML (s.d.): Web site da Instituição. (<http://www.scml.pt/>). Consultado a 19/11/2013

SCML (28/6/2013): “265 voluntários de 17 empresas repararam 26 casas de idosos carenciados ao longo de um mês e meio”([http://www.scml.pt/destaques/265\\_voluntarios\\_\\_de\\_17\\_empresas\\_repararam\\_26\\_casas\\_de\\_idosos\\_carenciados\\_ao\\_longo\\_de\\_um\\_mes\\_e\\_meio/](http://www.scml.pt/destaques/265_voluntarios__de_17_empresas_repararam_26_casas_de_idosos_carenciados_ao_longo_de_um_mes_e_meio/)). Consultado na data 8/11/2013). Consultado a 18/11/2013

## SAVE THE CHILDREN

**Maria Isabel Arias Horcajadas** (*Universidad de Granada, España*)

**Patricia Sánchez Molina**  
**Alicia Guerrero López**  
**Beatriz Murcia Serrano**

### Resumen:

Save the Children es una ONG sin ánimo de lucro, plural e independiente desde el punto de vista político o religioso. Save the Children cree que el respeto a los derechos humanos empieza por la infancia. Por eso, lucha para que ser menor de edad no signifique ser menor en derechos, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Su objetivo fundamental es la defensa activa de los intereses de los niños y niñas, especialmente de los más desfavorecidos, sin tener en cuenta cultura, etnia o religión. Cuenta con organizaciones en 29 países y está presente en más de 120 programas de ayuda. Las principales áreas que trata son: educación, salud, nutrición, trabajo infantil, prevención del abuso sexual, reunificación de los niños con sus familias tras catástrofes, guerras, etc.

### Abstract:

Save the Children is a non-profit NGO, plural and independent from political or religious point of view. Save the Children believes that respect for human rights begins for children. Why fight so being minor does not mean be less rights, both inside and outside our borders.

Its fundamental objective is the active defense of the interests of children, especially of the most disadvantaged, regardless of culture, ethnicity, or religion. It has organizations in 29 countries and is present in more than 120 with aid programs. The main areas which deals are: education, health, nutrition, child labour, sexual abuse, reunification of children with their families after disasters, wars, etc.

## 1. Introducción

Eglantyne Jebb fundó en 1919 en Londres la primera organización, Save the Children, dedicada a ayudar a los millones de niños refugiados y desplazados diseminados por Europa después de la Primera Guerra Mundial. Desde sus inicios se configuró como una organización pionera en la defensa de los derechos de la infancia, portavoz de los niños y las niñas.

Save the Children elaboró la primera Declaración de Derechos del Niño, conocida como la Declaración de Ginebra y aprobada por la Sociedad de Naciones en 1924. Se trata del antecedente histórico inmediato de la actual Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada por Naciones Unidas en 1989. Poco después de la fundación de Save the Children en Londres, se crearon asociaciones en Suecia, Australia y Canadá. Tiene su sede en Londres. En España llevan trabajando desde 1990 en programas de ayuda a niños y niñas españoles y de otras partes del mundo.

Save the Children es organismo consultor del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas y participa en diferentes grupos de trabajo de esta institución. La organización británica recibió en 1994 el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia por su labor en favor de la infancia.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Save the Children



Fuente: [http://www.savethechildren.es], a fecha 19/11/2013.

## 2. Desarrollo del caso

A continuación, se exponen la misión, objetivos, financiación y proyectos que lleva a cabo Save the Children para la mejora de la calidad de vida de los niños y niñas de las partes del mundo más desfavorecidas.

### 2.1. Misión

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Una declaración de misión es una declaración del propósito de la organización, de lo que se quiere conseguir en un entorno amplio. La declaración de misión debe de estar orientada al mercado y definida en términos de las necesidades de los consumidores, además define el negocio en términos de satisfacción de necesidades básicas de los consumidores. (Armstrong, G, et al, 2011; pag. 35)

De forma similar, Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas» (2004), menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible". Por otra parte, Jack Fleitman, autor del libro «Negocios

Exitosos» (2000), en relación al concepto de misión establece que "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión."

La misión de Save the Children es impulsar avances significativos en la forma en que el mundo trata a los niños y niñas, con el fin de generar cambios inmediatos y duraderos en sus vidas. La visión de esta organización es la de un mundo en el que todos los niños y niñas tengan asegurado el derecho a la supervivencia, la protección, el desarrollo y la participación.

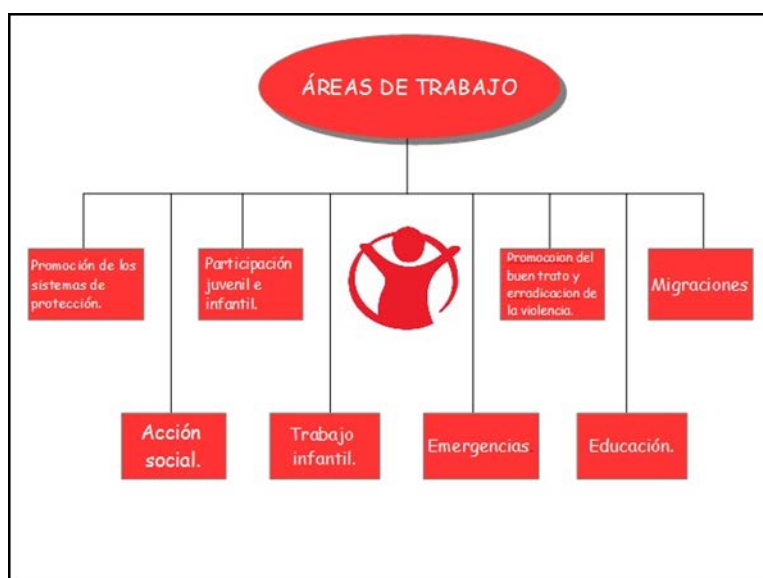
## 2.2. Objetivos y áreas de trabajo

Esta ONG tiene como objetivo principal el bienestar de los niños, para ello tiene en cuenta los derechos de los niños en especial:

- El niño debe de disfrutar de todos los derechos sin discriminación de raza, color, sexo, idioma o religión.
- El niño debe de gozar de los beneficios de seguridad social, tendrá derecho a disfrutar de alimentación, vivienda, recreo y servicios médicos adecuados.
- El niño para el pleno y armonioso desarrollo de su personalidad, necesita amor y comprensión.
- El niño tiene derecho a recibir educación, que será gratuita y obligatoria, por lo menos en etapas elementales.
- El niño debe ser protegido contra toda forma de abandono, crueldad y explotación.

Para la consecución de estos objetivos trabajan en diferentes áreas tal y como podemos ver en la figura 2. Áreas que desarrollamos a continuación.

**Figura 2.** Esquema de las áreas de trabajo de Save the Children



Fuente: Esquema realizado por las personas que han realizado el trabajo.

### **Promoción de los Sistemas de Protección.**

Los gobiernos de los países establecen unas medidas de protección para que los niños y niñas de los países subdesarrollados conserven sus derechos:

-La prohibición legal explícita de cualquier vulneración de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, incluyendo todas las formas de violencia a los niños y niñas, incluido el castigo físico y psicológico.

-El desarrollo de políticas basadas en los derechos del niño, enfatizando el interés superior del niño y su derecho a ser escuchado.

-Coordinación de todos los agentes implicados en los distintos ámbitos encargados de la atención a los niños y niñas: educativo, social, sanitario, policial, judicial y sociedad civil.

**Participación infantil y juvenil.**

Esta área de trabajo se encarga de que los niños puedan participar y que lo que ellos piensen también se tenga en cuenta:

- Todos los niños, niñas y adolescentes puedan ser escuchados y tomados en cuenta en las decisiones que les atañen.
- Los adultos comprendan la necesidad de esos espacios de participación como un derecho y los defiendan.
- Los niños y niñas ejerzan y comprendan su derecho a participar convirtiéndoles en miembros activos de una sociedad democrática y activa.

**Educación.**

Pretende que todos los niños y niñas tengan acceso a la escuela y que la educación sea de calidad, obligatoria y gratuita.

- La escuela sean inclusiva, un espacio de no discriminación y de inclusión social.
- La escuela sea un espacio democrático y donde se fomente la participación infantil y adolescente.
- La escuela tenga espacios de compensación educativa fomentando la igualdad de oportunidades.
- Los contenidos curriculares sean pertinentes y adaptados al ámbito cultural (es un elemento importante para garantizar la calidad educativa).

**Promoción del Buen Trato y Erradicación de la Violencia.**

Otro de los objetivos de Save the Children, es que desaparezca la violencia y así promover la buena educación entre todos:

- Promover el buen trato en la crianza de los niños y niñas en cualquiera de sus ámbitos de desarrollo, especialmente en sus familias.
- Erradicar el castigo físico y psicológico como pauta de disciplina en la crianza de los niños y niñas.
- Prevenir el abuso y explotación sexual infantil. Dentro de la explotación sexual debemos contemplar el empleo de niños y niñas en prostitución, las imágenes de abuso sexual filmadas, también llamadas pornografía infantil, explotación sexual en viajes y turismo o la trata de niños y niñas con fines de explotación sexual.

**Migraciones.**

En esta área tratan de que, independientemente del país del que procedan, disponga de los mismos derechos:

- Todos los niños y niñas disfruten de las mismas oportunidades, independientemente de su lugar de origen o el de su familia.
- La población de destino tenga conocimiento de las nuevas culturas que llegan, como base de entendimiento y convivencia.
- Los niños, niñas y adolescentes extranjeros sean tratados de la misma forma que los niños, niñas y adolescentes españoles, ya que así lo prevé la Convención sobre los Derechos del Niño.

**Acción social.**

Save the children actúa de manera social de la siguiente manera:

- Generar procesos de desarrollo social en la infancia y la juventud.
- Incidir en la mejora de las condiciones de la infancia y la juventud, favoreciendo la igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos, desde la intervención social.
- Favorecer el desarrollo lúdico de la infancia y la juventud, educándoles a través del juego.

**Trabajo infantil.**

Tratan de erradicar que los niños y niñas trabajen (véase figura 3), ya que deben gozar de sus derechos de niños:

- Todos los niños, niñas y adolescentes trabajadores puedan gozar de sus derechos y no ser explotados.
- Los niños, niñas y adolescentes trabajadores sean consultados para la elaboración de políticas que les conciernen.
- Erradicar la explotación laboral porque imposibilita el ejercicio de sus derechos.

**Figura 3.** Cuadro estadístico sobre el porcentaje de trabajo infantil en el mundo.

Región	Ambos sexos	Niños	Niñas
Todo el mundo (estimaciones en millones)	250	140	110
<b>Regiones</b>	(%)	(%)	(%)
Africa	32	56	44
Asia (excluido el Japón)	61	54	46
América Latina y el Caribe	7	67	33
Oceanía (excluidos Australia y Nueva Zelanda)	0.2	57	43
<b>Sexo (todo el mundo)</b>	100	56	44

Fuente: Oficina de Estadísticas de la OIT (Ginebra, 1996)

### 2.3. Financiación

Save the Children obtiene financiación gracias a que colaboran:

#### Personas:

Desde Save the Children no se olvidan que su labor sólo sigue adelante a través de las personas que les apoyan. Es mediante la colaboración de las personas como logran avanzar en sus proyectos y ampliar sus programas. Sólo con la ayuda de los colaboradores pueden seguir luchando para construir un mundo mejor para los niños y niñas de esta y de las próximas generaciones.

Las personas pueden colaborar haciéndose socias o mediante un donativo que puede hacerse por teléfono, por e-mail o por fax. Además, se puede colaborar siendo voluntario.

#### Empresas:

Las empresas pueden colaborar:

##### ➤ Como unidad:

- Con donaciones puntuales, periódicas ó cediendo un porcentaje de su facturación.
- Patrocinando eventos, campañas de sensibilización, publicaciones, talleres para empleados, etc.
- Financiando un programa concreto o parte de él.

##### ➤ Implicando a sus empleados:

- Animando a sus empleados a colaborar con donaciones puntuales ó periódicas.
- Brindándoles soporte para organizar actividades como, loterías, mercadillos, eventos deportivos o fiestas.

##### ➤ Implicando a sus consumidores o clientes:

- Promocionando productos y/o servicios relacionados con la alianza: Marketing con causa.
- Donando puntos acumulados en los programas de fidelización.
- Captando nuevos socios para SC a través de comunicaciones desde su empresa.
- Permitiéndonos realizar campañas presenciales de captación de socios y donaciones en sus instalaciones, tiendas, etc.

#### Centros embajadores

Los Centros Embajadores son aquellos centros e instituciones que se distinguen por su trabajo junto a Save the Children en el defensa y promoción de los derechos del niño, a través de su participación activa en campañas e iniciativas en solidaridad con los más vulnerables: los niños y las niñas.

#### 2.4. Marketing mix

##### Política de producto

En relación a la política de producto tenemos que destacar los proyectos que ha realizado. Save the Children ha realizado numerosos proyectos para que la gente se conciencie de que hay que luchar por una infancia en la que todos los niños y niñas sean felices. Para ello han llevado a cabo varias campañas para poner fin a numerosos problemas que afectan hoy en día a la infancia:

a) A un paso de una infancia más protegida

El mensaje de esta campaña es que entra en vigor el III Protocolo de la Convención sobre los Derechos del Niño para que así la infancia de todo el mundo cuente con un nuevo instrumento para protegerse frente a cualquier violación de sus derechos. Los niños y las niñas deben conocer sus derechos y los mecanismos para defenderlos. A continuación mostramos un enlace sobre el vídeo que se hizo de esta campaña: <http://www.youtube.com/watch?v=IrYVW8h1lbU>

b) El acoso escolar es violencia, ¡no lo permitas!

El acoso escolar y el ciberacoso que sufren muchos niños y niñas es una realidad y un problema que nos afecta a todos. Una realidad que tiene repercusiones negativas en el bienestar de la infancia, en su desarrollo y en el ejercicio de sus derechos. Todos debemos hacer esfuerzos para acabar con el acoso escolar y el ciberacoso. Este enlace que mostramos ahora, es sobre el video que se hizo para dar a conocer esta campaña: <http://www.youtube.com/watch?v=ovja5uA1JZg>

c) Campaña Soft Toys:

Se trata de la venta de peluches en navidad por parte de IKEA, que posteriormente dona 1 euro por cada peluche a proyectos de Save the Children. Es una campaña importante que busca financiar la educación infantil en zonas en vías de desarrollo.

**Figura 4.** Imagen de la campaña Soft Toys de Save the Children



Fuente: [<http://www.savethechildren.es>], a fecha 19/11/2013.

e) Campaña: “Cada marcapáginas, marca una oportunidad”

Con esta campaña lo que Save the Children quiere conseguir es promover la afición a la lectura y la solidaridad entre los más pequeños. Quieren animarlos a celebrar el Día del Libro solidariamente.

**Figura 5.** Imagen de la campaña: “Cada marcapáginas, marca una oportunidad” de Save the Children



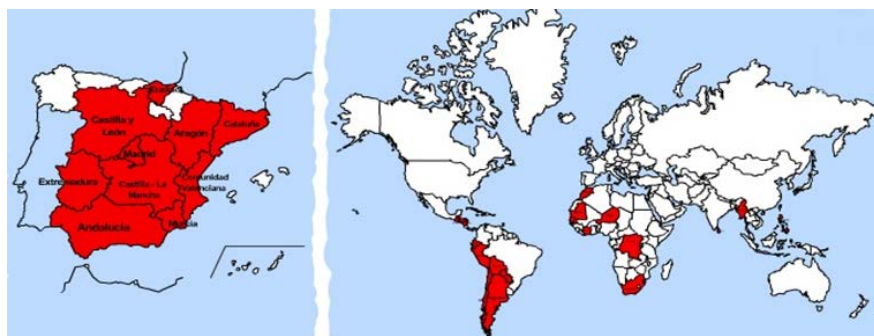
Fuente: [<http://www.savethechildren.es>], a fecha 19/11/2013.

## Política de distribución

Esta ONG está presente en países de todo el mundo trabajando en las principales áreas que ya hemos comentado. Trabajan en red con otras organizaciones y forman parte de distintas plataformas nacionales e internacionales, como es el caso de CONGDE (Coordinadora de ONG de Desarrollo de España), POI (Plataforma de ONG de Infancia), Plataforma Española de Voluntariado, Coalición Española para acabar con la utilización Niños y Niñas soldado, Coordinadora de ONGD de Castilla La Mancha, Federación de ONGD de la Comunidad de Madrid (FONGDCAM), entre otras. Además a nivel internacional podemos encontrar Save the Children Internacional, Red Europea de la Infancia (EURONET), Red Internacional de Organizaciones contra la explotación sexual comercial (ECPAT).

En relación a los beneficiarios de las ayudas, podemos decir, con carácter general que las poblaciones afectadas reciben la ayuda directamente en su país. En el siguiente mapa podrás ver donde se distribuye los proyectos de Save the Children:

**Figura 6.** Mapa de los lugares de actuación de Save the Children

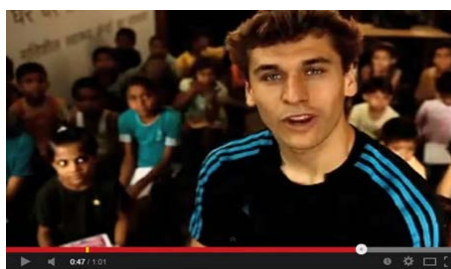


Fuente: [<http://www.savethechildren.es>], a fecha 19/11/2013.

## Política de comunicación

Save the Children suele comunicarse a la sociedad a través de su página web principalmente, en la que podemos consultar cualquier cosa, ya sea como colaborar con la ONG o qué proyectos está llevando a cabo. Otra manera de comunicar a las personas su labor es mediante anuncios de televisión, en los cuales incentiva a las personas a colaborar con dicha asociación. Por último, también suele usar folletos publicitarios.

**Figura 7.** Fernando Llorente colaborando con la ONG.



Spot de Fernando Llorente para Save the Children

Fuente: [<http://www.youtube.com/>

**Figura 8.** Imagen de la página principal de Save the Children



Fuente: [<http://www.savethechildren.es/> ]

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Elabore un anuncio para un periódico que llame la atención de las personas con la finalidad de que hagan un donativo. Justifique su decisión.

Aquí se propone que el alumno sea creativo y tenga en cuenta distintos aspectos influyentes al elaborar su anuncio, por ejemplo el uso de contraste de colores como medio para captar la atención o el uso del humor o el miedo.

Cuestión 2. Busque información sobre otras ONG dirigidas a la infancia, comente sus actuaciones e indique la posición competitiva de cada una de ellas y la estrategia seguida.

Con esta pregunta se pretende que el alumno use internet y busque información sobre distintas ONGs y analice sus estrategias. Se puede iniciar un debate entre los alumnos sobre la posición competitiva de cada una de ellas y las estrategias desempeñadas.

Cuestión 3. Piense en un individuo de renta media que se plantea colaborar con una ONG. ¿Ante qué tipo de situación de compra cree que nos encontramos? Comente las distintas etapas del proceso de decisión de compra por las que pasa el consumidor.

En esta ocasión se pretende que tomando de referencia la información contenida en el libro de texto se debata sobre el tipo de decisión analizando aspectos como la diferenciación percibida entre las ONGs. Igualmente se pide que desglose las etapas de decisión desde el reconocimiento de la necesidad hasta el consumo y posterior evaluación.

Cuestión 4. Comente la definición de misión propuesta por la ONG. Proponga una alternativa.

En esta ocasión pedimos un pequeño debate sobre la idoneidad o no de la definición de misión y que se comente las características y que el alumno plantee su propia definición.

### 4. Conclusiones

A Estamos ante una organización sin ánimo de lucro muy diversificada debido a que a diferencia de muchas otras organizaciones no solo se centra en la alimentación sino en el bienestar infantil en su conjunto. Esta ONG es importante ya que podemos afirmar que ayuda a muchos niños desfavorecidos y le da una mejor vida.

Save the children pone a disposición del ciudadano muchas formas de colaborar con ellos lo que ayuda a que los niños reciban mayor ayuda ya que cuantas más formas de colaborar más personas de distintas características lo podrán hacer.

Además debido a que hace una gran cantidad de campañas con distintos objetivos y distintos lugares para actuar provoca que las personas lo tengan presente y los incita indirectamente a ayudar.

### Referencias

Armstrong, G., et al (2011), *Introducción al marketing*, 3ª Ed. Prentice.

Fleitman J. (2000), *Negocios Exitosos*. Ed. Mc Graw Hill.

Franklin E. (2004), *Organización de Empresas*, Segunda Edición, Ed. McGraw Hill.

Webgrafía:

Save the Children: <http://www.savethechildren.es>

<http://www.alu.ua.es/j/jrbm1/decalogoderechosdelnino.htm>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

## **EL DISCURSO EMPRENDEDOR Y SOSTENIBLE: UNA ALTERNATIVA GUBERNAMENTAL PARA DINAMIZAR LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS**

**M<sup>a</sup> Ángeles Iniesta Bonillo** (*Universidad de Almería, España*)  
**Amparo Cervera Taulet** (*Universidad de Valencia, España*)

**Ana Criado Gomis**  
**Pilar Fidel Criado**

### **Resumen:**

La situación económica actual requiere la búsqueda de renovadas prácticas empresariales que impulsen la innovación y un desarrollo sostenible que permita tanto la supervivencia como la creación de empresas. A nivel estratégico, una orientación emprendedora y sostenible puede ayudar a las empresas en esta dirección. Para ello, en tanto que agentes sociales, las autoridades públicas pueden llevar a cabo acciones de marketing que incentiven este cambio hacia el emprendimiento y la sostenibilidad en las empresas.

### **Abstract:**

The current economic situation requires finding renewed business practices that drive innovation and sustainable development in order to ensure the survival and creation of enterprises. Strategically, an entrepreneurial and sustainable orientation can help companies in this direction. To do this, as social partner, public authorities can carry out marketing activities to encourage this change towards entrepreneurship and sustainability in business.

## 1. Introducción

En plena situación económica desfavorable, los gobiernos están retomando el discurso sostenible como una alternativa viable para dinamizar la innovación y la economía del país, un discurso que habían abandonado al inicio de la crisis financiera actual y que pasó a un relegado segundo plano de menor interés, desviando los compromisos para abordar el cambio climático (Higgins-Desbiolles, 2010).

Los sucesivos intentos por encontrar una salida a esta crisis han señalado en la dirección del fomento del emprendimiento y la sostenibilidad como claves fundamentales de desarrollo a medio y largo plazo en una sociedad que reclama una mayor atención hacia estos aspectos y en la cual los modelos establecidos parecen no estar dando los resultados esperados.

El desarrollo sostenible vuelve pues, a ocupar un lugar destacado en las agendas de los diferentes gobiernos (Pérez, 2002), en tanto que su consecución no puede lograrse en solitario sino con un esfuerzo conjunto de autoridades, empresas y ciudadanos (Calomarde, 2000). Las autoridades deben favorecer, en este sentido, las actuaciones encaminadas a los objetivos medioambientales a través de políticas no solamente coercitivas sino también positivas que fomenten el cambio hacia unas prácticas más sostenibles en el conjunto de la sociedad (Hargreaves, 2011).

A efectos prácticos, ¿qué significa esto? ¿cómo pueden los gobiernos realmente promover el desarrollo sostenible? El presente caso aborda esta cuestión desde la perspectiva de fomento del desarrollo sostenible en el entorno empresarial por parte de las autoridades con el objeto de construir un modelo económico estable e innovador. Numerosas son las iniciativas y convocatorias públicas (figura 1) que reclaman a día de hoy el emprendimiento, el ser emprendedor, el crear un empleo verde, prepararse o formarse para un empleo verde, etc., como oportunidades importantes de presente y futuro para hacer frente a la coyuntura de incertidumbre actual. ¿Qué argumentos respaldan estas convocatorias y cómo emprender de manera sostenible puede ayudar a las empresas?

**Figura 1.** Ejemplos de iniciativas para el emprendimiento sostenible



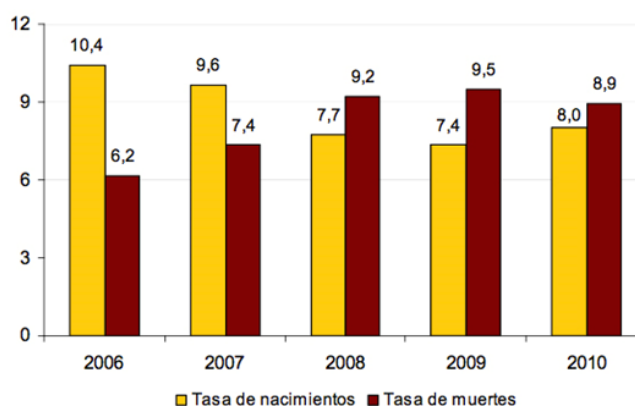
Fuente: De izquierda a derecha: "I Jornadas Empleos Verdes en el Medio Rural" [<http://www.ceaitaca.blogspot.com>], "Emprende Verde. Sembrando Ideas" [<http://www.planbelow.com>], "Emprende Verde" [<http://www.innovabiobio.cl>], "Green Weekend" [<http://www.redemprendeverde.es>], "La Primavera de los Ecoemprendedores" [<http://www.itespresso.es>], a fecha 22/11/2013.

## 2. Desarrollo del caso

### ¿A QUÉ SE ENFRENTAN LOS GOBIERNOS LOCALES EN ESPAÑA?

Con una tasa de desempleo creciente y el cierre continuo de empresas, el panorama empresarial al que se enfrentan los españoles es complicado. Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el tercer trimestre del año 2013, la tasa de paro en España es del 25,98% (INE, 2013). Asimismo, según el INE, desde 2008 la evolución demográfica de las empresas es negativa, siendo el número de empresas que cierra superior al número de empresas que comienza su andadura (figura 2).

**Figura 2.** Evolución de las tasas de nacimientos y muertes de empresas (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2013)

En virtud de sus funciones públicas y ante tal horizonte, los gobiernos, a nivel nacional, regional y local, planean reactivar el motor de desarrollo económico e incentivar el empleo y la creación de empresas, de modo que la sociedad mejore en el menor intervalo de tiempo posible con propuestas que inciden sobre todo en el emprendimiento.

### ¿Y si emprendemos? Orientación al emprendimiento de las empresas

A nivel estratégico, las empresas cuentan con una serie de recursos y capacidades que conforman sus fuentes de ventaja competitiva en el mercado en el que operan. Este valor superior es mayor y de más difícil imitación si se centra en valores de carácter intangible más que en aspectos físicos y característicos de la oferta (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2012). Este valor puede provenir de una orientación al emprendimiento de la empresa (OE), es decir, de la proclividad que tenga la empresa hacia el fomento del espíritu emprendedor en el seno de la misma.

En este sentido, en la actualidad los discursos a favor del emprendimiento se centran principalmente en aquellas nuevas iniciativas que van a surgir: programas y proyectos que hablan de emprender y de ser emprendedores. Pero, ¿qué es emprender?

Hasta no hace mucho tiempo la palabra emprendimiento designaba únicamente la puesta en marcha de un nuevo negocio, utilizándose los términos emprendedor y dueño de pequeño negocio de forma intercambiable. Este uso del término sigue vigente en el habla común, llegando incluso a utilizarse la palabra empresario para referirse a la figura del emprendedor. Pero ser emprendedor va mucho más allá de simplemente iniciar un negocio.

La mayoría de los investigadores dedicados a esta área de conocimiento asumen la definición que impulsaron los economistas Jean Baptiste Say (siglo XIX) y Joseph Schumpeter (siglo XX), identificando a los emprendedores como los catalizadores e innovadores del progreso económico, es decir, creadores de valor que mueven la economía hacia delante. Otro economista, Peter Drucker, incluyó más tarde en la definición de Say el enfoque a la oportunidad, ya que consideraba que la función de los emprendedores no es provocar el cambio, como afirmaba Schumpeter, sino la explotación de las diferentes oportunidades que el cambio crea en cuanto a tecnología, preferencias de consumo, normas sociales, etc. Esta noción de oportunidad es de gran importancia en muchas definiciones actuales de emprendimiento (Hamschmidt y Pirson, 2011) y puede guiar a las empresas hacia una actitud emprendedora que les facilite no solamente su supervivencia en el tiempo sino también un nuevo camino de posibilidades hacia el éxito empresarial.

La orientación al emprendimiento (OE) se perfila de esta manera como una postura estratégica que, a nivel de la organización, indica la influencia en el crecimiento de la empresa de las oportunidades -de las que hablaba Peter Drucker- que han sido identificadas y explotadas por la misma (Baker y Sinkula, 2009) y la predisposición, también de la empresa, a asumir tomas de decisiones, prácticas y procesos de tipo emprendedor (Merlo y Auh, 2009) que permiten crear valor a las empresas a través de actividades dirigidas a la creación de nuevos productos, mercados o métodos de producción (Lumpkin y Dess, 1996).

La medición de la OE de una empresa puede realizarse a partir de las tres características que Miller señaló en 1983 en la descripción de la dimensionalidad del concepto: innovación, proactividad y asunción de riesgos (Wales et al., 2013). La innovación refleja la apertura de la empresa a la novedad, la experimentación y las nuevas ideas, así como a la introducción de procesos creativos en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Frishemmar y Horte, 2007). La proactividad se refiere a la predisposición a identificar y actuar sobre las nuevas oportunidades de negocio, mediante la introducción de nuevos productos o marcas y la eliminación estratégica de operaciones de acuerdo al ciclo de vida del producto (Wiklund y Shepherd, 2005). La asunción de riesgos alude a la disponibilidad para comprometer recursos en gran cantidad y de manera arriesgada (en Lumpkin y Dess, 1996).

Otro de los conceptos de gran interés relacionados con el emprendimiento es el de intraemprendimiento o emprendimiento corporativo. Los empresarios o dueños de empresas no son los únicos que pueden emprender, sino también los empleados que trabajan en las empresas. El emprendimiento corporativo se refiere, por tanto, a la actividad realizada por los empleados de una empresa con el objetivo de desarrollar actividades de negocio novedosas e innovadoras (Hernández, 2011), que favorezcan la revitalización y los resultados obtenidos por la empresa (Antonicic, 2007).

### **¿Qué lugar ocupa la sostenibilidad en las empresas? Orientación a la sostenibilidad de las empresas como una oportunidad para la innovación**

Las empresas pueden innovar incluyendo la sostenibilidad en su estrategia (Green et al., 2012). La innovación asociada a la sostenibilidad aprovecha las ineficiencias del mercado y crea productos de futuro. Spence et al. (2011) señalan que las pequeñas y medianas empresas consideradas sostenibles tienen una elevada OE, esto es, son proactivas, innovadoras y capaces de asumir riesgos calculados.

En este sentido, puede afirmarse que las empresas implicadas en el desarrollo sostenible llevan a cabo un acto emprendedor (Larson, 2000) que responde además a la presión de la sociedad (Ayuso et al., 2011) hacia la búsqueda de modelos de negocio, productos y procesos que vayan en consonancia con la sostenibilidad (Senge y Carstedt, 2001) y que avance hacia una economía social de mercado (Hopfenbeck, 1993). Por tanto, conocer la orientación a la sostenibilidad (OS) de las empresas puede considerarse en cierta medida un indicativo de su OE. La orientación a la sostenibilidad (OS) se entiende como el grado en que una empresa es consciente e integra los aspectos sociales y medioambientales en su modelo estratégico de negocio y en sus actividades de innovación (Bos-Brouwers, 2010).

### **La empresa valenciana: un ejemplo de estudio**

Una investigación llevada a cabo en 2013 por la Fundación Inndea del Ayuntamiento de Valencia y Cátedra Ciudad de la Universidad de Valencia entre las empresas de Valencia, cuya muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional según sector productivo fue de 210 empresas, de un total de 47.222 empresas que conformó el universo de estudio, con una fiabilidad del 95,45% y un error muestral del 7%, midió la orientación al emprendimiento (OE) y la orientación a la sostenibilidad (OS) con objeto de estudiar su relación con la innovación empresarial.

La recogida de datos se realizó a través de un cuestionario adaptado a una escala Likert de cinco puntos que, tras ser revisado por expertos en la materia y empresarios relacionados de diferentes sectores productivos, se envió por correo electrónico a las empresas que conformaban la muestra obtenida.

**Figura 3.** Estadísticos descriptivos

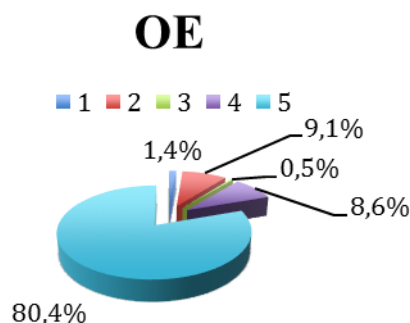
<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Var</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
Orientación al Emprendimiento (OE)	2,98	0,25	1	5
Orientación a la Sostenibilidad (OS)	3,86	0,75	1	5

Fuente: Elaboración propia

Un análisis descriptivo de los datos obtenidos arrojó los siguientes resultados:

- Las empresas resultaron tener de media una OS superior (3,86) a la OE (2,98) (figura 3).
- La OE se determinó clasificando a las empresas en cinco categorías según el nivel de OE que presentaban: muy bajo (1), bajo (2), medio (3), alto (4) y muy alto (5). En su medición como un constructo agregado, el 80,4% de las empresas resultó tener una OE media, teniendo un nivel bajo o muy bajo el 10,5% y alto o muy alto el 9,1% (figura 4).

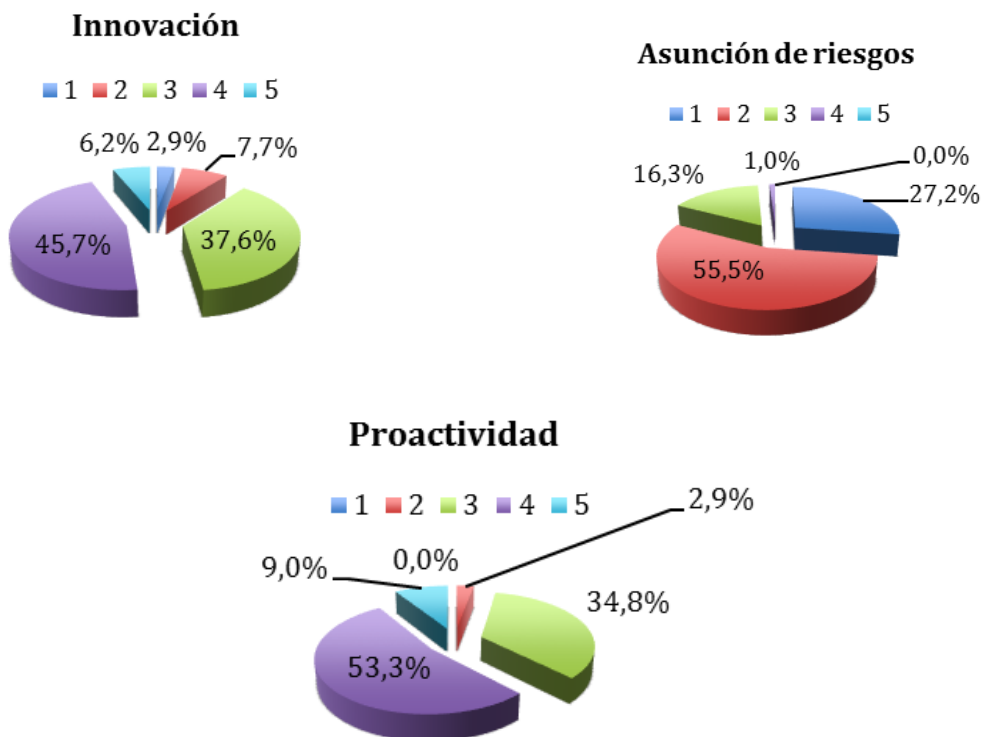
Figura 4. Nivel de orientación al emprendimiento (OE)



Fuente: Elaboración propia

Analizando por separado la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, un 45,7% de las empresas tenía una innovación alta, un 53,3% tenía una proactividad alta y un 1% tenía una asunción de riesgos alta, siendo mayor el número de empresas (55,5%) que mostró tener una asunción de riesgos baja, lo que confirma la sugerencia de Kreiser et al. (2013), de que asumir riesgos es un esfuerzo que a menudo no merece la pena para las pymes, ya que con bajos niveles de asunción de riesgos pueden disfrutar de buenos resultados empresariales (figura 5).

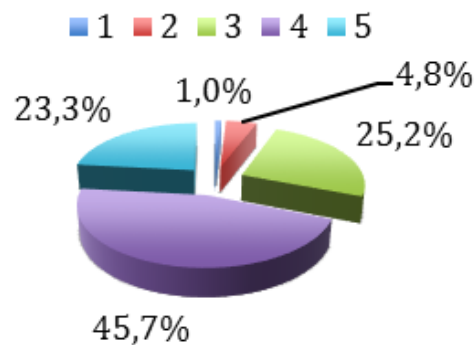
Figura 5. Niveles de innovación, proactividad y asunción de riesgos



Fuente: Elaboración propia

- La OS se midió siguiendo el mismo proceso de clasificación de las empresas en cinco categorías. El 45,7% de las empresas resultó tener una OS alta y, en términos generales, un 94,2% de las empresas resultó tener una OS entre media, alta y muy alta (figura 6).

**Figura 6.** Nivel de orientación a la sostenibilidad (OS)



Fuente: Elaboración propia

- El estudio reveló asimismo que, frente a la creencia de que las empresas de menor tamaño no suelen comprometerse con prácticas empresariales innovadoras (Kuratko, 2009), la empresa valenciana mostró tener una relación positiva (a un 95% de confianza) entre su orientación emprendedora y su orientación a la sostenibilidad, ambas variables relacionadas significativamente con la intensidad innovadora de las empresas.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Como se ha visto en el caso, el autor Peter Drucker afirmaba que no es labor del emprendedor provocar el cambio, sino explotar las oportunidades derivadas de dicho cambio. A este respecto, ¿quién debe entonces provocar el cambio hacia un modelo de desarrollo sostenible? ¿Corresponde esta tarea únicamente a las autoridades públicas?

El desarrollo sostenible solamente puede conseguirse si existe un equilibrio entre la producción y el consumo que no ponga en peligro la desaparición de los recursos naturales necesarios para la supervivencia de las generaciones actuales y futuras. Esta labor implica el trabajo conjunto de todos los integrantes de la sociedad, no únicamente de los gobiernos, ya que si las prácticas de empresas e individuos van en dirección contraria a la consecución de un desarrollo sostenible, la repercusión de las medidas gubernamentales no serán suficientes para lograrlo. No obstante, las autoridades públicas cuentan con numerosos recursos para no solamente fomentar la sostenibilidad, sino también para incentivar la participación empresarial y ciudadana en la misma, ya que tiene a su alcance todos los mecanismos coercitivos y no coercitivos para ponerlo en marcha (leyes, educación, medios de comunicación, etc.).

En la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (2013) se señala como uno de los puntos claves la producción y consumo sostenibles para alcanzar el desarrollo sostenible, si bien se afirma que "en cuanto al comportamiento empresarial, las prácticas de incorporación en su actividad de un enfoque estratégico a largo plazo, en el que encuadrar de forma innovadora las oportunidades de negocio asociadas al desarrollo sostenible, están asimismo todavía en un estado inicial de implantación. Por último, cabe señalar que los contenidos educativos y los valores sociales dominantes de la sociedad española no favorecen suficientemente una cultura general del desarrollo sostenible". De esta forma, las autoridades se encuentran ante la dificultad en conseguir un cambio profundo y real en el funcionamiento del sistema imperante.

Cuestión 2. Los programas actuales en pro del emprendimiento sostenible (o verde, en su defecto) que ponen en marcha las diferentes entidades públicas y privadas van orientados principalmente a la creación de nuevos negocios. Sin embargo, en la actualidad son numerosas las empresas que, aunque no sean de reciente creación, ven en peligro su supervivencia. ¿Qué acciones de marketing pueden realizar en este sentido los gobiernos?

La creación de recursos e información a disposición de las empresas es uno de los pasos incipientes que las administraciones públicas llevan a cabo, como lo demuestran variados ejemplos puestos en marcha: Valencia Emprende, Red emprenderverde, Fundación Biodiversidad, etc. (figura 7)

**Figura 7.** Ejemplos de iniciativas gubernamentales online para favorecer el emprendimiento y la sostenibilidad en las empresas



Fuente: Página web de la Fundación Biodiversidad [<http://www.fundacion-biodiversidad.es>], Portal Pyme del Ministerio de Industria, Energía y Turismo [<http://www.ipyme.org>]

Sin embargo, pocas de estas acciones inciden directamente en las empresas que ya están en funcionamiento. Políticas que incentiven el diseño y creación de productos y servicios sostenibles, que faciliten y prioricen la construcción de canales de distribución sostenibles y que, sobre todo, a nivel comunicativo eduquen y sensibilicen con todas las herramientas a su alcance, como es el medio online, en el crecimiento emprendedor y sostenible no beneficia únicamente a la sociedad, sino especialmente a las empresas que tienen una alternativa factible de desarrollo duradero en el tiempo.

Cuestión 3. La orientación al emprendimiento y la orientación a la sostenibilidad son recursos que, a nivel estratégico, pueden ayudar a las empresas a conformar una ventaja competitiva que cree un valor superior para el consumidor con vistas a mejorar su satisfacción, ¿por qué? ¿cuáles son los factores que pueden hacer que esta orientación emprendedora y sostenible sea atractiva para el consumidor?

La relación entre los dos conceptos, orientación emprendedora y sostenible, es significativa y puede ayudar a las empresas a innovar de forma que se adapten rápidamente a las demandas de un mercado que es cada día más exigente y cuyas expectativas van en aumento. Las decisiones tomadas por la empresa en este sentido le pueden llevar, entre otras cosas, a ocupar una posición más sólida en el mercado de referencia en aquellos productos-mercado en los que le interesa actuar. La alta rivalidad competitiva puede salvarse si, a través de una innovación sostenible, se crean productos de futuro sobre segmentos específicos que no han visto aún satisfechos sus requerimientos con respecto al beneficio que esperan encontrar en productos, servicios y empresas.

#### 4. Conclusiones

Ahora más que nunca, dada la coyuntura económica imperante, las empresas deben poner en valor los recursos que les permitan seguir sobreviviendo y al mismo tiempo augurarles un crecimiento en un futuro no muy lejano. Y si no cuentan con estos recursos, deben intentar promoverlos, captarlos e implementarlos en sus políticas estratégicas. Las empresas necesitan desarrollar productos innovadores que mejoren sus resultados e incrementen sus posibilidades de supervivencia, especialmente si se trata de pequeñas empresas, cuyas dificultades en cuanto a participación en el mercado y visibilidad externa, entre otros factores, pueden ser mayores (Boso et al., 2013). En la actualidad las organizaciones han centrado su enfoque en la innovación, propiciando así el desarrollo de un pensamiento emprendedor (Kuratko, 2009), y todas aquellas empresas desviadas de este enfoque tienen una alta probabilidad de quedarse fuera del mercado.

Aún así la crisis financiera no es el único obstáculo que enfrenta la sociedad a día de hoy. El cambio climático y la incipiente escasez de recursos naturales, implica una necesaria dirección hacia el desarrollo de un modelo empresarial acorde con los principios del desarrollo sostenible. Aunque el impacto ambiental cero sea una utopía (Pérez, 2003), un uso inteligente de los recursos naturales permitirá encontrar el equilibrio entre la producción y el consumo, pilares básicos de la economía. Algunos autores, como Gawel (2012), proponen la orientación al emprendimiento y el desarrollo sostenible como

dos de los recursos estratégicos clave en la adaptación de las empresas a las necesidades de los mercados actuales, en los que innovar y adecuarse al entorno son fundamentales para responder a las expectativas imperantes. Según Kuratko (2009), los negocios emprendedores se caracterizan por una práctica estratégica innovadora y un crecimiento sostenible.

En la consecución de este fin las empresas no pueden actuar aisladamente. Es necesario el esfuerzo del conjunto de la sociedad, empresas, autoridades e individuos, para alcanzar este desarrollo sostenible. Así, una producción sostenible (empresas) debe ir acompañada de un consumo sostenible (individuos) y de políticas que incentiven la sostenibilidad y frenen las prácticas contrarias a esta orientación (autoridades). Los gobiernos, por tanto, ya sea a nivel local, regional o nacional, pueden acometer acciones dirigidas al impulso de una orientación emprendedora y sostenible a través de la creación de programas específicos y de acciones de marketing, especialmente de comunicación. Como señala Calomarde (2000) la comunicación en todas sus manifestaciones será el arma principal del marketing para el cambio necesario hacia una cultura de la permanencia, o lo que viene a ser lo mismo, hacia un desarrollo sostenible en todos los ámbitos de la sociedad, también en el empresarial, como se ha visto en el presente caso.

## Referencias

- Antoncic, B. (2007). "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industrial Management and Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Ayuso, S.; Rodríguez, M.A.; García-Castro, R. y Ariño, M.A. (2011). "Does Stakeholder Engagement Promote Sustainable Innovation Orientation?", *Industrial Management and Data Systems*, 111(9), 1399-1417.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2009). "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Bos-Brouwers, H. (2010). "Sustainable Innovation Processes Within Small and Medium-sized Enterprises", Tesis doctoral, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Boso, N.; Cadogan, J.W. y Story V.M. (2013). "Entrepreneurial Orientation and Market Orientation as Drivers of Product Innovation Success: A Study of Exporters from a Developing Economy", *International Small Business Journal*, 31(1), 57-81.
- Calomarde, J. (2000). *Marketing ecológico*. Pirámide, Madrid.
- Frishemmar, J. y Horte, S.A. (2007). "The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms", *Technology Analysis and Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- Gawel, A. (2012). "Entrepreneurship and Sustainability: Do They Have Anything In Common?", *Poznan University of Economics Review*, 12(1).
- Green, K.W; Zelbst, P.J.; Bhadauria, V.S. y Meacham, J. (2012). "Do Environmental Collaboration And Monitoring Enhance Organizational Performance?", *Industrial Management and Data Systems*, 112(2), 186-205.
- Hamschmidt, J. y Pirson, M. (EDTS.) (2011). *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability*, The Oikos Collection, Volume 2, Greenleaf Publishing Limited, Great Britain.
- Hargreaves, T. (2011). "Practice-ing Behaviour Change: Applying Social Practice Theory to Pro-Environmental Behaviour Change", *Journal of Consumer Culture*, 11 (1), pp. 79-99.
- Hernández, R. (DIR.) (2011). Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) España, Fundación Xavier de Salas-GEM España.
- Higgins-Desbiolles, F. (2010). "The Elusiveness of Sustainability in Tourism: The Culture-Ideology of Consumerism and Its Implications", *Tourism and Hospitality Research*, 10, pp.116-129.
- Hopfenbeck, W. (1993). *Dirección y marketing ecológicos*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Kreiser, P.M.; Marino, L.D.; Kuratko, D.F. y Weaver, K.M. (2013). "Disaggregating Entrepreneurial Orientation: the Non-linear Impact of Innovativeness, Proactiveness and Risk-Taking on SME Performance", *Small Business Economics*, 40(2), 273-291.
- Kuratko, D.F. (2009). *Introduction to Entrepreneurship*, South-Western Cengage Learning, 8th edition, International Student Edition, Canada.

- Larson, A.L. (2000). "Sustainable Innovation Through an Entrepreneurship Lens", *Business Strategy and The Environment*, 9, 304-317.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Merlo, O. y Auh, S. (2009). "The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Marketing Subunit Influence on Firm Performance", *Market Lett*, 20, 295-311.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29(7).
- Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). *Estrategias de Marketing. Teoría y Casos*. ESIC, Madrid.
- Pérez, K. (dir.) (2002) *Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo*. 2ª ed., Icaria, Barcelona.
- Pérez, M. (2003) *La guía del ecoturismo o cómo conservar la naturaleza a través del turismo*. 2ª ed. revisada, Mundi-Prensa, Madrid.
- Senge, P.M. y Carstedt, G. (2001), "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution", *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 24-38.
- Spence, M.; Gherib, J.B.B. y Biwolé, V.O. (2011). "Sustainable Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Will Enough? A North-South Comparison", *Journal of Business Ethics*, 1-33.
- Wales, W.J.; Gupta, V.K. y Mousa, F.-T. (2013). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research, *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2005), "Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach", *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

#### Webgrafía:

- Cea Itaca (2013): Centro de Estudios Ambientales de Andorra y Teruel. <http://www.ceaitaca.blogspot.com>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (2013): Documento obtenido a través de la página web oficial de la Generalitat de Catalunya. [http://www6.gencat.net/a21cat/pdf/estrategia\\_espanyola.pdf](http://www6.gencat.net/a21cat/pdf/estrategia_espanyola.pdf). Consultada a fecha 22/11/2013.
- Fondo de Innovación Tecnológica de la Región del Bío-Bío (2013): Centro de Innovación y Emprendimiento en Chile. <http://www.innovabiobio.cl>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- Fundación Biodiversidad (2013): Programa Emplea Verde 2007-2013 del Fondo Social Europeo. [http://www.fundacion-biodiversidad.es/es/inicio/emplea-verde?option=com\\_geocontent&view=geocontent](http://www.fundacion-biodiversidad.es/es/inicio/emplea-verde?option=com_geocontent&view=geocontent). Consultada a fecha 01/11/2013.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2013): página web oficial del organismo. <http://www.ine.es>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- ITespresso.es (2013): Portal de noticias sobre pymes, start-ups y nuevas tecnologías. <http://www.itespresso.es>. Consultada a fecha 22/11/2013.
- Portal Ipyme (2013): herramientas del emprendedor y del empresario puestas a disposición por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo <http://www.ipyme.org/es-ES/Herramientasemprendedor/Paginas/Herramientasdelemprendedor.aspx>. Consultada a fecha 01/11/2013.
- Red Empreverde (2013): Iniciativa de la Fundación Biodiversidad hacia el fomento del empleo verde. <http://www.redempreverde.es>. Consultada a fecha 22/11/2013.

## ONLINE VIDEOS IN THE NON-PROFIT SECTOR: USING YOUTUBE TO STUDY MARKETING COMMUNICATIONS

**Nelida Carryer** (*University Canada West Vancouver, Canada*)

**Tej Nandamuri**

### **Resumen:**

Este caso presenta características relacionadas con la identidad organizacional y la imagen de marca usada por organizaciones sin ánimo de lucro. Analiza una muestra recogida en YouTube de organizaciones sin ánimo de lucro operando en India, y plantea preguntas de discusión en temas de comunicaciones de marketing.

### **Abstract:**

This case presents features of organizational identity and brand image used by non-profits in their videos. It analyzes a sample of Indian non-profits collected from YouTube, and uses the findings to discuss marketing communications topics.

## 1. Introduction

Nair and Subramaniam (2013) noted that in the 21st century marketing communications are moving towards networking and this is becoming an acceptable platform of interaction. Egan (2007) defined marketing communication as “the means by which a supplier of goods, services, values and/or ideas represent themselves to their target audience with the goal of stimulating dialogue leading to a better commercial or other relationships” (2007, p1). A most succinct and best definition related to the present research project comes from Clow and Black (2012) who state that marketing communication involves “the coordination and integration of all marketing tools, avenues and sources in a company into a seamless program designed to maximize the impact on customers and other stakeholders” (p24). Marketing communications involve the development of plan that could include situation analysis, objectives, strategy, tactics, actions and controls at different levels (Smith & Zook, 2011).

In that regards, non-profit organisations can use the opportunities available online to use videos as a marketing communication tool for their activities. Though television and print media, the two prominent aspects of marketing communications, are still active, a drastic change in the communication of companies and individuals has taken place with the emergence of Internet and online social networks. Previously, online social networks were used by individuals for socialising but now they are also used by organisations, for branding, businesses, products and services. Social networking is an activity that many institutions use as a platform for online advertising (Fox, 2009).

Leaman (2008) stated that smaller non-profit organisations who have limited advertising budgets benefit the most from web based tools and technologies, as it is more expensive to handle Television advertisement. The purpose of this study is to identify the characteristics of online marketing videos of non-profit organizations in India. The results identified can be used to study marketing communications strategies, and to further the understanding of this sector in India.

## 2. Case development

The following sections described the framework in which marketing communications will be studied for this case, namely, YouTube, videography in India and features of online videos.

### YouTube as a field for visual analysis

YouTube is the the number one online video sharing website (Toptenreviews, 2013). YouTube has made easy for any business to market their activities with video regardless of their market size (Sayre, 2013) because it has provided equal opportunity to all their clients and equal access to all their viewers regardless of the content. If an organisation wishes to sell a product, to create a new brand awareness, to launch a new location or has developed new use of their products, YouTube has provided sophisticated video and audio tools that enable all these activities to be done. Belk and Kozinets (2005) identify that an advantage of YouTube is the market reach that this Internet platform covers in a single instance. YouTube is an archival system among other such as Vimeo, special editions in journals, film festivals and government repositories (Belk, 2011)<sup>1</sup>. Nevertheless it is the online video archive selected because not only is the third most visited website worldwide (Alexa, 2013) but also has a program for non-profits. In the year 2007, YouTube launched YouTube's Non-profit Program, for certified non-profits in the US. This program later expanded into other countries like Canada, India, Australia, Germany, Italy, Ireland and United Kingdom (Non-profit Tech for Good, 2013). It has also upgraded its benefits and started offering free tools such as Google wallet donate button (Google, 2012), Call-to-action overlays, Video annotations, Live streaming and community forum (YouTube, 2013). There is also a forum for YouTube Non-profits to discuss about video making tips and workshops which are conducted free of cost for the sake of producing quality non-profit videos. In 2010 YouTube introduced DoGooderNon-profit Video Awards (DOGOODER) which grants awards in the following categories: “(1) The ImpactX Award, (2) The Best Nonprofit Video Award (3) The Funny for good Award (4) The Change Agent Award” (DoGooder, 2013, p. 1). All these characteristics make YouTube an important field for consumer research in the non-profit sector.

### Importance of videography in India

---

<sup>1</sup> Belk (2011) identify an extensive list of film archives that can be used for visual analysis in consumer research

Figures provided by Comscore (2013) found that views of online videos in India doubled between 2011 and 2013. As the youth continue to increase their use of digital devices in India, the online video marketing opportunity keeps growing. Today, India is ranked as the fourth largest video consumption market and it has seen a steady increase in growth going up 50% in the last three years. The advertising market has shifted from TV advertising and included other regular online advertisements. The Indian brands have sought stronger mindshare by creating relevant contents on a video format that are easily accessible through mobile devices such as smart phones as the device of choice to many users (Balmer, 2010).

### Features of non-profit online videos in India

The figures shown in table 1 and 2 were collected for the purpose of better understanding marketing communications in the context of online videos. The data collected was done in the framework of organizational identity and brand image. According to Sciulli (2011), organizational identity is identified with dimensions that represent organisational character in a distinctive manner. This study follows the approach of Waters and Jones (2011) which studied video features to understand the variables of organizational identity and brand image. They noted that interactions with stakeholders play a key role communicating with the community, donors, volunteers, and clients. Waters and Jones (2011) mention that all interactions and communications help in creating organizational identity and a strong brand image. For their study they conducted a content analysis of the Top 100 most-viewed videos in the Non-profit channel in Youtube. The authors analysed features such as Professional appearance, title screen, closing credits, discussion about non-profit's successes, nonspeaking celebrities, speaking celebrities, nonspeaking board members, speaking board members, nonspeaking staff members, speaking staff members, nonspeaking volunteers, speaking volunteers, nonspeaking clients, speaking clients, organization's logo, organization's phone number, organization's website, organization's social media presence, video footage of organization's programs and services, request for a donation, discussion about volunteer opportunities, emotional scenes, statistical reports and requests for feedback from the audience (Waters & Jones, 2011).

There are other methodologies for visual analysis such as: narrative analysis or semiotics (Belk, 2011); however, the data collected for this project used content analysis because previous research in the sector had been conducted following that methodology. The sample was collected in the last week of August of 2013 following a non-probabilistic convenience sampling method. The search was done with the key words "nonprofit India" in the Indian YouTube website. The first 50 videos lasting 120 seconds or less related to non-profit organizations in YouTube were selected. Around 61 YouTube pages with 1220 videos were searched before collecting 50 videos. The following tables present summary findings.

**Table 1.** Statistical reports from online non-profit videos

Field	Views	Comments	Like	Dislike	Time	Shares
1	71,169	0	89	0	91	0
2	85,635	4	175	2	627	0
3	127,149	63	212	12	873	84
4	18,591	50	140	2	1,041	17
5	302,544	117	616	16	2,632	50
6	605,088	234	1,232	32	5,264	0
7	907,632	351	1,848	48	7,896	0
8	6,411	7	56	0	91	0
Total	<b>262,880</b>	<b>143</b>	<b>700</b>	<b>19</b>	<b>3,380</b>	<b>151</b>

Note: prepared from a sample of 50 videos collected by the student. Links to the organization's websites are provided in Appendix 1

Table 1 presents statistical reports from the sample analyzed. The first column from left to right presents the field in which the non-profits works, the second one the views the video has received, the third one the comments left by users, the fourth one the likes the video has received, the fifth one the dislikes the videos has received, the sixth the length of the video and the last one the number of times the videos have

been share. The organizational field codes are as follow: field 1 represents Culture and recreation, field 2 represents education and research, field 3 represents health, field 4 represents social services, field 5 represents environment, field 6 represents development and housing, field 7 represents law, advocacy and politics and field 8 represents represents philanthropic intermediaries and voluntarism promotion (International Classification of Non-profit organizations as cited in Hall, Barr, Easwaramoorthy, Sokolowski and Salamon, 2005).

Table 2 presents the percentages of the features suggested by Waters and Jones (2011). The percentages are calculated in relation to their own field. For instance, 56% of the organizations in field 2 have a title screen. The study did not include the feature of professional appearance because the feature is related to technical capability that might not be available to all organizations. As well, emotional scenes were not considered because we thought that feature collides with advertising appeals and it is subjective. Organizations in field seven and eight only had two organizations and field one only had one organization.

**Table 2.** Presence of features organized by the field of work of the non-profit organization

Feature\Field\Total	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Title Screen	0%	56%	69%	40%	25%	60%	50%	0%	50%
Closing Credits	100%	100%	62%	73%	75%	60%	100%	100%	76%
Discussion nonprofit success	0%	22%	15%	40%	25%	40%	50%	100%	30%
Non-Speaking celebrities	0%	11%	0%	27%	25%	0%	0%	0%	12%
Speaking celebrities	0%	22%	54%	0%	25%	0%	50%	100%	24%
Non-Speaking Board members	0%	0%	38%	33%	0%	0%	0%	100%	22%
Speaking Board Members	0%	11%	15%	7%	0%	20%	0%	0%	10%
Non-Speaking Staff members	0%	0%	54%	67%	25%	40%	0%	100%	42%
Speak Staff Members	0%	22%	8%	13%	0%	40%	0%	0%	14%
Non-Speaking Volunteers	0%	11%	46%	60%	50%	40%	50%	100%	44%
Speaking Volunteers	0%	33%	15%	7%	25%	40%	0%	0%	18%
Non-Speaking Clients	100%	67%	54%	73%	25%	60%	50%	100%	62%
Speaking Clients	0%	56%	8%	20%	25%	40%	0%	0%	24%
Logo of the organization	100%	89%	77%	73%	75%	60%	50%	100%	76%
Phone number of the organization	100%	22%	38%	33%	25%	0%	0%	100%	30%
Website of the organization	100%	67%	69%	53%	75%	0%	50%	100%	58%
Social media (Facebook)	100%	67%	69%	53%	75%	0%	50%	100%	58%
Video footage of the organization	100%	100%	77%	87%	75%	80%	100%	100%	86%
Asking for Donations	100%	56%	77%	73%	75%	80%	100%	100%	74%
Discussion of Volunteer opportunities	0%	67%	38%	40%	75%	60%	0%	100%	48%

Note: prepared from a sample of 50 videos collected by the student. Links to the organization's websites are provided in Appendix 1

The information is presented by field because it facilitates the identification of marketing strategies. The aforementioned information is helpful to elicit discussion for the questions that are presented in the following section.

### 3. Questions for discussion and conclusions/judgements

As mentioned in the introduction, non-profits are using online social networks to communicate with their stakeholders, and marketing communications provide a framework to analyse the information obtained from the internet.

The following questions have been prepared from the section in marketing communications in Lamb, Hair, McDaniel, Faria and Wellington (2012), the marketing communications plan discussed in Smith & Zook (2011).

The statistical reports in table 1 provide information to discuss the following question:

1) Can you identify the characteristics that pertain to personal communications and those that pertain to non-personal communications?

Lamb, et al (2012) identify personal and mass communications categories. In the internet personal and non-personal communication channels collide and this presents opportunities to analyze the relationship among them.

To discuss question two and three consider now the statistical reports (Table 1) and the compilation of features (table 2) identified in the sample:

2) How would you use that data within a marketing communications plan?

Smith & Zook (2011) identify elements of a marketing communications plan such as situation analysis, objectives, strategy, tactics, actions and controls. The compilation of features by field could inform the situation analysis and the statistical reports provide a baseline to measure and control objectives.

3) How would you use that information to develop a communications strategy?

For instance, field 3 involves health organizations. The data shows that in the videos reviewed did not portrayed speaking celebrities; nonetheless, in North America a lot of celebrities support health organizations. Could that be a strategy in India? As well, the volunteer participation in online videos is low, Could communications strategies be developed showing volunteer testimonies?

The aforementioned questions are some examples of questions that can be drawn from a research project using secondary data in the non-profit sector, and that are useful to understand marketing communication strategies. It also provides information to develop a marketing communications plan, and to learn more about the role of statistical reports (digital analytics) in the online setting. We encourage other students to develop their own metrics based on their fields of interest.

## References

- Alexa. (17 November 2013). Top sites . Obtenido de Alexa-the Web Information Company : <http://www.alexa.com/topsites>
- Balmer, J. (2010). Of Identities lost and found. *International Studies of Management and Organization*, 10-27 .
- Belk, R. (2011). Examining Markets, Marketing, Consumers and Society through documentary films . *Journal of Macromarketing*, 403-409.
- Belk, R., & Kozinets, R. (2005). Videography in marketing communications. *Qualitative Market Research: An international journal* , 128-141.
- Clow, K., & Black, D. (2012). *Integrated Advertising, promotion and marketing communications*. En Global Edition. Essex England: Pearson Education .
- Comscore. (25 de March de 2013). ComScore Inc. Obtenido de Infographic Leading Onilne Video Properties Online: [www.comscore.com](http://www.comscore.com): <http://www.comscore.com/2013/03/infographic-leading-online-video-properties-worldwide/>
- DOGOODER. (s.f.). Recuperado el 21 de July de 2013, de YouTube: <http://www.youtube.com/nonprofitvideoawards>
- Egan, J. (2007). *Marketing Communications*. EMEA: Cengage Learning.
- Fox, S. (2009). *e-riches 2.0 Next generation marketing strategies for making millions online*. New York : American Management Association .
- Google. (03 de July de 2013). Google Wallet. Obtenido de Google: <http://www.google.com/wallet/>
- Hall, M., Barr, C., Easwaranorthy, M., Wojciech, S., & Salamon, L. (2005). *Canadian Non-profit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*. Ottawa : Imagine Canada.
- Hart, T., Greenfield, J., & Johnson, M. (2005). *Nonprofit Internet Strategies: Best practices for marketing, communications and fundraising*. New Jersey : John Wiley and Sons Inc.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C., Faria, A., & Wellington, W. (2012). *Marketing Fifth Canadian Edition*. Toronto: Nelson Education.

- Leaman, R. (12 de July de 2013). Non Profits on Video: Using YouTube to promote your cause. Obtenido de Wildapricot: <http://www.wildapricot.com/blogs/newsblog/2008/04/12/nonprofits-on-video-using-youtube-to-promote-your-cause>
- Miranda-Trevino, N., & Royo, M. (2009). What kind of website content are volunteers looking for? Findings from applying netnography in the non-profit sector . 8th International Congress of IAPNM New Approaches in Public and Nonprofit marketing research and practice (pág. 60). Valencia : International Association on Public and Nonprofit Marketing .
- Nair, T. R., & Subramaniam, K. (17 de June de 2013). Transformation of Traditional Marketing Communications into Paradigms of Social Media Networking. Obtenido de [www.arxiv.org](http://www.arxiv.org): from [arxiv.org/](http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1206/1206.0425.pdf): <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1206/1206.0425.pdf>
- NonprofitTechforGood. (13 July 2013). Five Nonprofits Maximizing YouTubes Nonprofit Program. Obtenido de NP Tech For Good: <http://www.nptechforgood.com/2013/07/13/five-nonprofits-maximizing-youtubes-nonprofit-program-3/>
- Sciulli, L., & Bebko, C. (2011). Positioning Strategies for Social Cause Organizations: a multivariate analysis of dimensions and Ideals. *Journal of Nonprofits and Public Sector Marketing*, 99-133.
- Smith, P., & Zook, Z. (2011). *Marketing communications : integrating offline and online with social media* . London: Kogen Page Limited.
- Toptenreviews. (17 de June de 2013). Top Ten Reviews. Obtenido de Tech Media Network: from [www.Techmedianetwork.com](http://www.Techmedianetwork.com): <http://video-share-review.toptenreviews.com/>
- YouTube. (15 de July de 2013). YouTube. Obtenido de YouTube: <https://groups.google.com/forum/#!forum/youtube-nonprofits>

### Appendix 1: List of organizations

1. Moksha Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=yUpX6E_QOHU">http://www.youtube.com/watch?v=yUpX6E_QOHU</a>
2. Giving Back	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=MshMigJ_M2k">http://www.youtube.com/watch?v=MshMigJ_M2k</a>
3. Give India -SERUDS	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=FfWmFHqyaLc">http://www.youtube.com/watch?v=FfWmFHqyaLc</a>
4. Jab JabSewa NGO	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=it5b57UGV6s">http://www.youtube.com/watch?v=it5b57UGV6s</a>
5. Centre for Empowerment and Initiatives	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=95xi_J_6IXQ">http://www.youtube.com/watch?v=95xi_J_6IXQ</a>
6. HACHI (Help a child of India)	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=OUMBWJu5kQ">http://www.youtube.com/watch?v=OUMBWJu5kQ</a>
7. Blood donation –Apollo Hospitals	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=ux5-liDTWnw">http://www.youtube.com/watch?v=ux5-liDTWnw</a>
8. Blood donation (BBC India)	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=NtaPEejneug">http://www.youtube.com/watch?v=NtaPEejneug</a>
9. I lead India organ donation day	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=K2bqQb9cNHk">http://www.youtube.com/watch?v=K2bqQb9cNHk</a>
10. ISHA Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=dh8IiTq1J9Y">http://www.youtube.com/watch?v=dh8IiTq1J9Y</a>
11. ValamohanIyer Charity services	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=9GAajiNqGhq4">http://www.youtube.com/watch?v=9GAajiNqGhq4</a>
12. Vidyaranya	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=ASOWzn8r-TU">http://www.youtube.com/watch?v=ASOWzn8r-TU</a>
13. Help Age India	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=HhYAAQpNGDQ">http://www.youtube.com/watch?v=HhYAAQpNGDQ</a>
14. Samvedana	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=sciIyWiJSiI">http://www.youtube.com/watch?v=sciIyWiJSiI</a>
15. Stand up NGO	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=tGfjGJZkOww">http://www.youtube.com/watch?v=tGfjGJZkOww</a>
16. Deepalaya (A Safe Home)	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=-eCPhPTsfMY">http://www.youtube.com/watch?v=-eCPhPTsfMY</a>
17. SHATAYU – The Gift of Life	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=mmpAXweH_JY">http://www.youtube.com/watch?v=mmpAXweH_JY</a>
18. Basavatarakam Indo-American Hospital	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=2hQOVe8dAcY">http://www.youtube.com/watch?v=2hQOVe8dAcY</a>
19. Sphoorti	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=kOm3Mi2VHXM">http://www.youtube.com/watch?v=kOm3Mi2VHXM</a>
20. Akanksha Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=QxG1hc2U8Pw">http://www.youtube.com/watch?v=QxG1hc2U8Pw</a>
21. Concern India Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=KzaD-zl5ZEo">http://www.youtube.com/watch?v=KzaD-zl5ZEo</a>
22. The Make-A-Wish Foundation of India	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=KZxty_I_G_w">http://www.youtube.com/watch?v=KZxty_I_G_w</a>

23. Manavta NGO	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=dG_u3qyLCGM">http://www.youtube.com/watch?v=dG_u3qyLCGM</a>
24. The Little Hearts Program	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=nHu17MfYYnw">http://www.youtube.com/watch?v=nHu17MfYYnw</a>
25. Being Human	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=yycFX2pIzaw">http://www.youtube.com/watch?v=yycFX2pIzaw</a>
26. Global Vision NGO	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=j2u6cNf46pE">http://www.youtube.com/watch?v=j2u6cNf46pE</a>
27. SaathSaathprogramme	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=z7KdX23nonE">http://www.youtube.com/watch?v=z7KdX23nonE</a>
28. Deepalaya NGO	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=-7HyLkFSH2A">http://www.youtube.com/watch?v=-7HyLkFSH2A</a>
29. Asha for education	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=oDVVgMdnMzg">http://www.youtube.com/watch?v=oDVVgMdnMzg</a>
30. Educate a Girl Campaign (Plan India)	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=fmb56OX93_c">http://www.youtube.com/watch?v=fmb56OX93_c</a>
31. Angakarunya Kendra	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=-HhOT8E58r0">http://www.youtube.com/watch?v=-HhOT8E58r0</a>
32. Society for Education, Action and Research in Community Health)	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=R86uV7aYp0U">http://www.youtube.com/watch?v=R86uV7aYp0U</a>
33. Teach for India Program	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=0rYA_l48_p4">http://www.youtube.com/watch?v=0rYA_l48_p4</a>
34. Teach for India: Teach to Lead	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=yBwNf5XM48w">http://www.youtube.com/watch?v=yBwNf5XM48w</a>
35. MIW Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=-4HIMUnh16Q">http://www.youtube.com/watch?v=-4HIMUnh16Q</a>
36. YATN NGO	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=qakIdmTT2SA">http://www.youtube.com/watch?v=qakIdmTT2SA</a>
37. Harvest Vision Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=imBrk-yMhws">http://www.youtube.com/watch?v=imBrk-yMhws</a>
38. SIDARTNGO	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=FpQuMPG3q-k">http://www.youtube.com/watch?v=FpQuMPG3q-k</a>
39. AkshayaPatra Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=z2txwGfa9Xo">http://www.youtube.com/watch?v=z2txwGfa9Xo</a>
40. Feed the Hunger Campaign	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=QIjZPXVzgMk">http://www.youtube.com/watch?v=QIjZPXVzgMk</a>
41. Rehab India Foundation.	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=LjVO6hFKVhU">http://www.youtube.com/watch?v=LjVO6hFKVhU</a>
42. NavYuvakParishad	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=fWGs-WZpiDk">http://www.youtube.com/watch?v=fWGs-WZpiDk</a>
43. Subhash Children Society	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=TpoIqpQa-Mc">http://www.youtube.com/watch?v=TpoIqpQa-Mc</a>
44. The Smile Train Charity.	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=DIEGRwv4bjk">http://www.youtube.com/watch?v=DIEGRwv4bjk</a>
45. SUKRUPA	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=GCn7N7-8j9g">http://www.youtube.com/watch?v=GCn7N7-8j9g</a>
46. AmrapaliUtkarshSangh: Educating India	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=xYbhzy-XR_E">http://www.youtube.com/watch?v=xYbhzy-XR_E</a>
47. Kid power India	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=vGyMIKzFzd0">http://www.youtube.com/watch?v=vGyMIKzFzd0</a>
48. Meljol	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=6FEc0Xz9IM0">http://www.youtube.com/watch?v=6FEc0Xz9IM0</a>
49. SWABHIMAN	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=uXKiKMuJhCE">http://www.youtube.com/watch?v=uXKiKMuJhCE</a>
50. Agaram Foundation	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=uC0Bq7drTV8">http://www.youtube.com/watch?v=uC0Bq7drTV8</a>

## PORT CITY COMMUNITY CHURCH: UNA IGLESIA DIFERENTE

**Josu Sáez Pérez**

**Unai Tamayo Orbegozo**

*(Universidad del País Vasco UPV/EHU, España)*

**Ainhoa Aurtenetxe Maruri**

**Nerea Marcos Tomé**

**Mikel Zorrakin Elkorobarrutia**

### Resumen:

La Port City Community Church tiene una misión clara: llegar a la gente y ayudarla a caminar con Dios. Para lograr este objetivo cuenta con los medios de cualquier comunidad religiosa cristiana como son las misas, la catequesis, el bautismo, las misiones y el apoyo a la comunidad de fieles. Desde su fundación en 1999 esta organización ha experimentado un crecimiento importante debido a las herramientas de marketing que utiliza: profesionales del espectáculo organizan las misas que se celebran en un auditorio con capacidad para 1800 personas con los mejores equipamientos de sonido e imagen; 15 personas se ocupan de la realización de spots y otros elementos de comunicación que se dan a conocer a través de la página web y librería propias, y a través de Facebook, Instagram, Tweeter, Vimeo... Debido a estas prácticas de marketing así como al liderazgo y la gestión de esta organización han logrado una asistencia media semanal de 5339 personas durante 2012.

### Abstract:

Port City Community Church has a clear mission, to reach people and help them walk with God. To achieve this goal it counts with the traditional means of any given Christian organization, i.e., dominical services, ministries, baptism, missions, care of the community. Since its foundation in 1999 This church has suffered a dramatic growth based on the marketing tools employed. The services are organized by professionals of the showbusiness and are celebrated at an auditorium which capacity is over 1,800 seats and is complete with full theatrical audio and video systems. A team of 15 people at full time works producing and publishing advertisements, books and audio an video files to be spread on the church's own web page and bookshop, instagram, vimeo, facebook and tweeter. Due to these marketing practices and the leadership and management of this religious community the weekly average attendance to her facility reached in 2012 5339 people.

## 1. Introducción

### LA RELIGION COMO PRODUCTO INTANGIBLE SUJETO A DECISIONES DE MARKETING

La planificación del mix de marketing empieza con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores o usuarios del servicio. En este contexto, el producto resulta un elemento clave en la configuración de la oferta de mercado. La oferta de una organización incluye a menudo bienes tangibles y servicios, sin embargo, los productos son más que meros bienes tangibles (Armstrong y Kotler, p. 163). En un extremo, la oferta podría consistir en un bien tangible puro, en el otro, en un servicio puro. Sin embargo, en la práctica casi siempre nos encontramos ante una combinación de ambos extremos. En el caso que nos ocupa, hablaremos primordialmente de bienes intangibles como base para la configuración de la oferta de una organización sin ánimo de lucro, en este caso, una organización religiosa: Port City Community Church.

La Carta de Derechos de los Estados Unidos de América aprobada en 1789 establece en su Primera Enmienda la libertad de expresión y prensa, también prohíbe al Gobierno declarar ninguna religión oficial y establece el derecho al ejercicio de cualquier religión. Consecuencia de esta libertad individual y esta limitación al Gobierno es que en una ciudad de poco más de 100.000 habitantes como Wilmington, en Carolina del Norte, proliferen hasta 20 comunidades religiosas distintas: baptista, islámica, metodista, católica, mormona, judía, pentecostal, luterana, presbiteriana... La competencia es muy fuerte entre todas ellas y frente a los no creyentes, el 53% de la población.

En este contexto, no es de extrañar que algunas comunidades religiosas empleen herramientas de gestión, administración, finanzas, marketing, etc., que tienen poco que envidiar a las prácticas más eficientes de las empresas privadas. La Port City Community Church, o PC3 como le gusta denominarse, utiliza muchas de estas herramientas empresariales para crecer, según su Informe Anual de 2012, un 12% en asistencia media semanal sobre el ejercicio anterior.

Mike Ashcraft, graduado en Estudios Bíblicos, y su cuñado Chris Kuhne, graduado en Ciencias de la Industria Musical, ambos pastores jóvenes y entusiastas comenzaron ideando su proyecto de comunidad religiosa en Ormond Beach, Florida. Con la idea clara de que la música es un elemento central en los servicios religiosos, en 1999 se trasladaron al norte, a Wilmington, y comenzaron a organizar las primeras misas en un colegio al que alquilaban el auditorio y al que transportaban en furgonetas el equipo de sonido e iluminación, los instrumentos musicales y las sillas. La primera misa contó con el apoyo de 29 voluntarios y la asistencia de 84 personas. En 2001 se alcanzaron las 242 personas y un staff de 4 trabajadores, un remolque de 16 pies que les donaron y un presupuesto de \$180.000. Ese mismo año nació el ministerio o catequesis para bebés y niños de preescolar que se celebraba en la cafetería del colegio mientras los padres asistían a los servicios religiosos. Entre 2001 y 2005 la asistencia superó las 1900 personas, el staff llegó a 13 personas y tuvieron que alquilar oficinas y un auditorio más grande al que trasladaban el equipo con un segundo camión. El presupuesto alcanzó \$2 millones anuales. Tras algunas dificultades logísticas para atender a la creciente cantidad de asistentes la PC3 celebró en julio de 2008 su primer servicio religioso en el edificio que ocupan actualmente.

**Figura 1.** Logotipo de Port City Community Church®



Fuente: [<http://www.portcitychurch.org/>], a fecha 11/11/2013.

Tal vez el servicio que presta una Iglesia sea el más intangible que se pueda imaginar, en este caso, la definición clara de la misión puede ayudar a entender cuál es la actividad de la organización: “llegar a la gente y ayudarla a caminar con Dios”. Para lograr este propósito un elemento central es la iglesia, lugar de reunión y relación de la comunidad. La amortización de este edificio consume actualmente el 23% del presupuesto anual, costó \$15,9 millones, ocupa la superficie de 20 campos de fútbol y dispone de 3 auditorios, oficinas, salas, cafetería, librería y un gran aparcamiento.

Además esta comunidad tiene una actividad frenética en comunicación de las verdades religiosas y mensajes con los que quieren llegar a su comunidad de fieles, a gente de otras comunidades y a los no religiosos. De forma continuada producen y editan spots, música e imágenes para su uso en las misas, en

la página web propia, la librería, itunes, Instagram, Vimeo, Facebook y Tweeter. Estos formatos se utilizan para lanzar campañas sin descanso con lemas sencillos y mensajes claros: “Esta es mi iglesia”, “Tú importas”, “Todo el mundo quiere ir al Cielo pero nadie quiere morir”, “Semana Santa: el gran retorno”, “Tan solo lee” (la biblia), etc.

**Figura 2.** Instalaciones de Port City Community Church



Fuente: [<http://www.portcitychurch.org/>], a fecha 11/11/2013.

## 2. Desarrollo del caso

### LA EXPERIENCIA RELIGIOSA Y LA APORTACION DE VALOR DE PC3

Debido a la proliferación de productos y competidores, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes a fin de diferenciar sus ofertas, por ejemplo de fabricar productos y prestar servicios a crear y gestionar experiencias para el cliente. La PC3 a partir de los medios tradicionales ha desarrollado formas muy originales para “ayudar a la gente a caminar con Dios”.

Una de las diferencias de la Port City Community Church que explica su éxito es la manera en que presenta las llamadas Services, o misas en las que emplea un gran despliegue de medios audiovisuales, luz y una puesta en escena que hacen posible 14 profesionales y varios voluntarios. Se celebran 3 cada domingo durante 70 minutos en el auditorio principal de la iglesia. Mientras los adultos participan los bebés y niños de preescolar se quedan en la catequesis para su edad. La cafetería junto al auditorio sirve café gratuito. En 3 pantallas gigantes se presenta como cuña alguno de los audiovisuales arriba indicados, es frecuente la historia de alguien con problemas de alcoholismo, violencia familiar, etc., que pudo enderezar su vida con la ayuda de la comunidad, finalizando con la ceremonia de su bautizo. Acto seguido comienza el concierto pop-rock-góspel con seis músicos profesionales. A continuación Chris Kuhne Pastor of Worship Arts responsable de la puesta en escena da la bienvenida, hace mención a los que asisten por primera vez e informa brevemente de las actividades extraordinarias o cualquier noticia de importancia para la comunidad, e invita a participar a todos en los ministerios que tendrán lugar tras la misa, y acaba proponiendo a la concurrencia el rito de darse la mano y besarse. Tras una o dos canciones más el Senior Pastor Mike Ashkraft vestido con pantalones vaqueros y camiseta hace un discurso de aproximadamente 40 minutos en el que conjuga reflexiones sobre decisiones importantes de la vida cotidiana próximas a la situaciones personales de los asistentes con citas bíblicas, aderezando el discurso con grandes dosis de humor y sus innegables habilidades discursivas que causan la admiración incluso de los asistentes no religiosos. Después continúa el concierto en el que se intercala una oración acompañada

de música y se acaba recordando que hay ministerios para adultos en los que participar a continuación, y se despide con los mejores deseos.

**Figura 3.** Conciertos en Port City Community Church



Fuente: [<http://www.portcitychurch.org/>], a fecha 11/11/2013.

Entre semana con formato similar y adaptando música y discursos a cada edad se celebran las misas dirigidas a los estudiantes universitarios, a los de instituto y a los niños. PC3 ofrece a la comunidad la posibilidad de participar en los ministerios, que podemos definir como grupos apostólicos adaptados al siglo XXI y a todos los públicos: Grow Zone para bebés de 6 semanas a 4 años, Treasure Island para niños de primaria, Tsunami y Ripple effects para adolescentes y Overflow para estudiantes de universidad. En estos grupos se hacen actividades desde surf o fiestas hasta lectura de la Biblia o excursiones al monte para disfrutar de la Creación, todo ello orientado en cada etapa de la vida para cumplir la misión de “llegar a la gente y ayudarla a caminar con Dios”.

Para adultos, además de la misa, PC3 ofrece los ministerios o grupos de orientación bíblica, matrimonial etc. Otros más específicos responden a problemáticas sociales extendidas en la sociedad de Carolina del Norte como el ministerio “Adicciones” en el que se ayuda desde una perspectiva religiosa a la gente a superar la ludopatía, drogadicción, desórdenes alimenticios, o problemas de carácter sexual. Para familias y personas en quiebra o próximos a ella ofrecen orientación financiera y religiosa para aprender a llevar la contabilidad del hogar y a gestionar las finanzas. Quienes pasan por estos cursos o ministerios y salen de importantes baches se bautizan en la PC3 y entran a formar parte de la comunidad para toda la vida.

En el Voluntariado también se puede participar de tres formas distintas: en las actividades de la iglesia desde organizando el tráfico de acceso los domingos hasta liderando un ministerio; además se puede tomar parte en las Misiones Locales como las organizadas para asistir a damnificados por los huracanes Katrina, o Sandy, el banco de alimentos local, etc; por último para los más comprometidos puede llegarse a participar en las Misiones Globales como la de la Reserva Apache Navajo de Arizona donde mantienen una escuela para niños, la de Nakuru (Kenia) donde administran una casa de acogida y escuela para niños, o en otros proyectos en Bielorrusia, Italia, Guinea, Guatemala etc.

#### LA PARTICIPACION VOLUNTARIA Y EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD PARA LA CONSTRUCCION DE UN MUNDO MEJOR

Tal vez sería irrespetuoso e incorrecto considerar que se asiste a la iglesia a comprar un servicio. No hay un mercado de productos religiosos en el que se formen los precios, la iglesia subsiste gracias a las aportaciones de los creyentes de la comunidad que aportan “la voluntad”. Para evitar susceptibilidades o incertidumbres al respecto la PC3 es absolutamente transparente en cuanto a la gestión financiera, el Informe Anual y el presupuesto, descargables en la página web, aportan datos generales de la organización y la composición de los gastos e ingresos. En el año 2012 de los \$6.462.213,99 de ingresos se gastaron \$5.915.374,57 en las siguientes partidas: 44% personal, 23% deuda del edificio, 11% misiones, 10% operaciones, 8% ministerios y 4% Leland.

Sin embargo quien realmente inspira confianza es el grupo de personas que hacen todo posible. Sobre ellos también, hay información en la página web, aparecen sus fotos y una breve reseña sobre el currículum con datos como formación, experiencia laboral, aficiones, familia, cómo llegaron a la comunidad y a la fe.

El liderazgo en PC es por tanto compartido e, incluso, se crean grupos para el fomento del crecimiento y el liderazgo compartido.

**Figura 4.** Página web del Ministerio de Preschool



Fuente: [<http://www.portcitychurch.org/>], a fecha 11/11/2013.

Todo el personal se compone de creyentes, cristianos bautizados y por tanto muy comprometidos con la comunidad. Actualmente son 52 personas trabajando a tiempo completo, con 35 años de edad media y altamente cualificados. Hay un Equipo de Liderazgo o dirección, un equipo de administración, 5 equipos dedicados a los diversos ministerios entre los que tiene especial relevancia en cuanto a número de personas empleadas el equipo de “Cuidado de Personas” encargado de los grupos con adicciones y otros problemas. Una cuarta parte del total se divide en los departamentos de Medios, Producción y Música con una diseñadora gráfica, compositor, productores de video, ingeniero de luz, ingeniero de sonido, productores, escenógrafo...

**Figura 5.** Creación de grupos pequeños para el fomento del liderazgo en PC3



Fuente: [<http://www.portcitychurch.org/>], a fecha 11/11/2013.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Ateniéndonos a la definición amplia de lo que es un producto ¿A qué tipo de producto hace alusión el caso?

RESPUESTA: Se trata de un servicio, en donde la parte intangible cobra vital importancia (se trataría de una combinación de organización con características peculiares que realiza eventos eclesiales, donde las ideas sobre la religión son el núcleo y las personas creyentes y vinculadas a la organización – voluntarios y empleados- son la clave para la transmisión de ideas sobre la religión Ver Armstrong y Kotler p. 163.

Cuestión 2. Describe la parte tangible del caso analizado.

RESPUESTA: Las propias instalaciones donde se celebran las misas y los soportes audiovisuales y medios escritos para difundir las ideas.

Cuestión 3. ¿En qué reside el efecto diferencial positivo del capital de marca de PC3 con respecto de otras congregaciones? ¿Qué le proporciona a la organización?

RESPUESTA: La oferta de un servicio completo (misas, ministerios, asistencia a colectivos con adicción, grandes infraestructuras, etc.)..

Cuestión 4. Determina sobre qué nivel de posicionamiento de la marca se asienta la estrategia de marca de PC3

RESPUESTA: La marca PC3 debería ir más allá de los atributos y beneficios y asentarse de acuerdo con los valores y creencias de la organización, incidiendo en los valores emocionales de la misma.

Cuestión 5. ¿Consideras que el nombre de marca de PC3 es coherente con las directrices para la generación de un nombre de marca apropiado y transmite los valores implícitos en su oferta? Propón un nombre de marca alternativo.

RESPUESTA: No, se trata de unas siglas “frías” que no transmiten nada. Quizá “Community Church” sería más apropiado. Se pueden discutir diferentes opciones planteadas en el aula.

Cuestión 6. Atendiendo a la importancia que tienen las personas para esta organización cual de las particularidades propias de la naturaleza de los servicios tenemos que tener en consideración para establecer un fuerte vínculo a la hora de gestionar las relaciones entre las personas que forman la congregación?

RESPUESTA: Inseparabilidad de los servicios

Cuestión 7. ¿Qué apartado de la cadena de beneficio del servicio debe capacitar y motivar al personal de la organización –empelados y voluntarios- en la orientación hacia la fe cristiana en PC3.

RESPUESTA: El marketing interno.

#### 4. Conclusiones

A La visión amplia de la gestión de los productos incluye los servicios ofrecidos por organizaciones sin ánimo de lucro. Las ideas sociales también pueden ser sujetos de marketing. El caso aquí representado quedaría enmarcado dentro del marketing de las ideas sociales. En este ámbito, el marketing fomenta el uso de ciertos conceptos y herramientas para influir en el comportamiento de las personas a fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad.

La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento para el marketing y tiene un impacto directo en el rendimiento del producto o servicio, por lo que está estrechamente relacionado con el valor y satisfacción del cliente.

En este caso, prima la parte intangible de la oferta. Se trata de un caso que profundiza sobre la experiencia de un servicio donde prima la generación de valor a través de las personas, y en el que el aspecto intangible resulta fundamental. Tal y como ha quedado plasmado en el documento escrito, PC3 es una organización religiosa cuyo valor es inherente a la aportación realizada por sus fieles. En PC3 la vinculación emocional con la comunidad es el vital.

#### Referencias

Armstrong, y Kotler P (2011) *Introducción al Marketing*, 3a ed. Pearson, Madrid (España).

Webgrafía:

PORT CITY COMMUNITY CHURCH. Página web de La organización: <http://www.portcitychurch.org/>  
Consultada a fecha 11/11/2013.

Port City Community Church Annual Report 2012

History of Port City Community Church [en línea]. Ed.: XPastor Equip Coach Lead, diciembre 2011 [ref. de 10 de octubre de 2013]. Disponible en web < <http://www.xpastor.org/ops/new-building/history-of-port-city-community-church/>>

## **EMPRENDIMIENTO SOCIAL: BÚSQUEDA DE OPORTUNIDAD EN LOS PROBLEMAS SOCIALES**

**Ana Lanero Carrizo** (*Universidad de León, España*)

**Carlota López Aza**

### **Resumen:**

Wayra Perú es una empresa aceleradora global de startups, cuyo objetivo es promover la innovación y la detección de nuevos talentos. Uno de los más interesantes es LAS TRAPERAS, un negocio comunitario social y medioambiental de compra-venta de ropa de segunda mano en Perú.

El objetivo de esta plataforma busca fomentar el consumo responsable reduciendo la sobreproducción de prendas nuevas y disminuyendo el consumo de recursos naturales, mientras que genera pequeños ingresos para la comunidad local, dándole valor a prendas no utilizadas.

### **Abstract:**

Wayra Peru is a global accelerator startups, which it aims to promote innovation and the detection of new talent. One of the most interesting is LAS TRAPERAS, a business social and environmental community of buying and selling second hand clothes in Peru.

The aim of this platform seeks to promote responsible consumption by reducing the overproduction of new clothes and reducing the consumption of natural resources, while generating a small income for the local community, giving value to garments.

## 1. Introducción

Wayra Perú es una iniciativa de la multinacional española Telefónica, la cual comenzó a operar en abril de 2011. Es una empresa aceleradora global de startups, cuyo objetivo es promover la innovación y la detección de nuevos talentos en los campos de internet y de las nuevas tecnologías en América Latina y Europa. A través de su modelo global de aceleración de proyectos, apoya a los emprendedores proporcionándoles herramientas tecnológicas, formación y asesoría especializada, mentores cualificados, un networking global, un espacio de trabajo de vanguardia y la financiación que necesitan para acelerar su crecimiento (Wayra, 2013).

La interacción entre todos es clave para estimular la productividad. Por eso estos centros de aceleración, están presentes en 12 países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, República Checa, España, Alemania, México, Perú, Reino Unido y Venezuela) y en la actualidad, han recibido más de 20.000 propuestas para crear nuevas empresas digitales, lo que la convierte en la mayor plataforma de detección de talento del mundo de las TIC. Todos estos centros están conectados, formando una red, que multiplican la suma de los talentos y se convierten en un factor de progreso. Y eso requiere, a la vez, un determinado estilo de gestión: una gestión basada en una actitud, la certeza de que las reglas no están escritas, de que el terreno de juego lo deciden los que juegan. Por tanto Wayra pone a la disposición de los emprendedores todos los recursos tecnológicos para que el potencial de cada región pueda competir en igualdad de condiciones con los mejores (Wayra, 2013).

Este proceso comienza con la selección dos veces al año, de 10 proyectos innovadores y tecnológicos que entran en la academia Wayra para ser acelerados. Durante los seis primeros meses las ideas elegidas reciben una horquilla de financiación entre 30.000 y 70.000 dólares en función de la valoración del proyecto, en términos de su nivel de maduración y necesidad. Después de esta primera etapa, Wayra sigue colaborando con las propuestas que le resulten más atractivas entre las seleccionadas, ayudándolas a acceder a financiación privada o pública a través de la red Business Angels, mentores y partners (Wayra, 2013).

Una de las ideas seleccionadas en 2012 fue el proyecto LAS TRAPERAS, una plataforma comunitaria segura y divertida que permite intercambiar, mediante la compra y venta, prendas de segunda mano en perfecto estado. Esta herramienta busca fomentar el consumo responsable reduciendo la sobreproducción de prendas nuevas y disminuyendo el consumo de recursos naturales, mientras que genera pequeños ingresos para la comunidad local, dándole valor a prendas no utilizadas.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Wayra



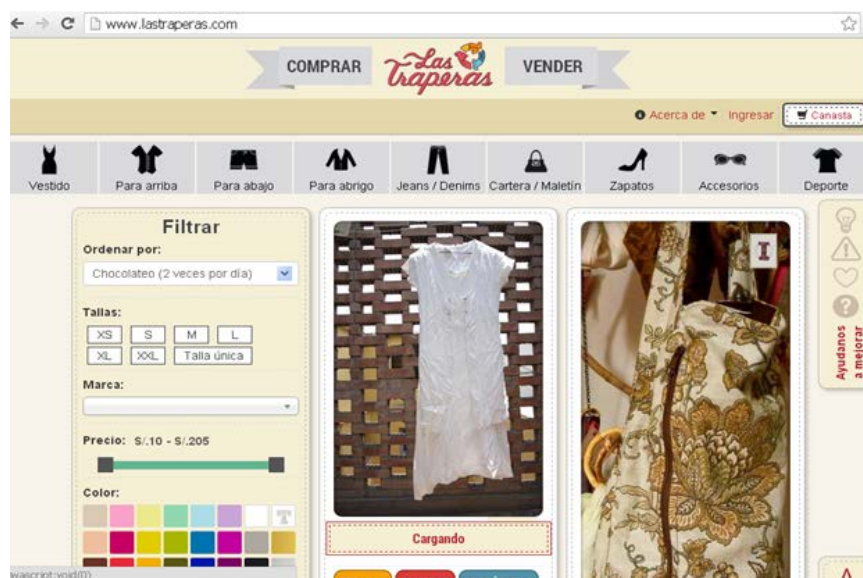
Fuente: [http://wayra.org], a fecha 27/10/2013.

Este proyecto emprendedor, social y ambiental, surgido de la segunda generación de Wayra Perú, busca convertirse en el community marketplace por excelencia en el mercado de ropa de segunda mano en Latinoamérica (Pulsosocial, 2013). La idea parte del siguiente razonamiento, ¿alguna persona usa toda la ropa que tiene en su armario? La respuesta es no y por tanto para todos nosotros existe LAS TRAPERAS.

Las TRAPERAS sigue la filosofía de las 3R en el orden correcto: reducir el consumo de prendas y objetos nuevos, reusar la ropa y objetos que la gente no usa pero que están en buen estado, y reciclar las prendas que ya no se pueden vender, rediseñándolas en prendas atractivas y creativas que buscan lograr un consumo responsable. ¿Con qué fin? Democratizar el sector de la moda para pasar del concepto: la moda al concepto: tu moda, evitar el despilfarro de energía en la producción de ropa y educar en el consumo responsable. En definitiva es un negocio sostenible en el que todos ganan: gana el comprador porque adquiere un artículo en buen estado a un fracción de su precio original; gana el vendedor porque la prenda que tenía guardada y ocupando espacio adquiere un precio de mercado obteniendo un dinero extra que redistribuye la economía local, y gana el medio ambiente, porque se dejan de procesar recursos en la producción de nuevas prendas (Plubímetro,2013)

Una vez conocido el proyecto que veremos en el desarrollo del caso, es necesario relacionarlo con la teoría. Es evidente que estamos ante un caso de emprendimiento social. Pero primero partiremos del concepto emprendedor, “un emprendedor es quien descubre, evalúa y explota oportunidades rentables, teniendo en cuenta el riesgo, estando alerta para ver las oportunidades y teniendo una necesidad por la innovación” (Roberts y Woods, 2005, p. 46). Por tanto, tal como dice la red de emprendedores sociales, emprender es una actividad productiva. Y hay que tener en cuenta que las actividades productivas que no terminan generando empleo para otras personas terminan siendo sólo un emprendimiento de autoempleo. Pero en este caso hablamos de emprendedores sociales. Un elemento común en diferentes definiciones de emprendimiento social es la búsqueda de soluciones a problemas sociales. El emprendedor social identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos (Sullivan, 2007). Esta definición no debe llevar a equívocos, un emprendedor social ayuda a resolver problemas sociales pero a la vez debe ser rentable económicamente. Por tanto, como analiza el centro de iniciativas emprendedoras de la Universidad Autónoma de Madrid en su página web (CIADE, 2013) es ante todo, un líder social, que combina innovación, captación de fondos y oportunidad, que se centra en la creación de valor social, que se expone a un riesgo personal y político frente al riesgo económico del emprendedor convencional y que es capaz de gestionar una compleja red de relaciones, de trabajar con recursos humanos muy heterogéneos, de ser multifuncional en su organización y muy eficiente en la gestión de recursos extraordinariamente escasos y de carácter temporal.

**Figura 2.** Proyecto social-ambiental LAS TRAPERAS



Fuente: [http://www.lastraperas.com], a fecha 27/10/2013.

Como conclusión a este apartado introductorio podemos decir que un mundo más responsable es posible y que a través no solo de grandes, sino también de pequeñas iniciativas de carácter social y ambiental como esta, podemos darle la vuelta al sistema, difundiendo soluciones y convenciendo a sociedades enteras para que den nuevos pasos, en este caso hacia un cambio en un sector tan dañino ambiental, social y laboralmente como el de la moda, a través del consumo responsable.

## 2. Desarrollo del caso

Según Reis y Clohesy (2001, p. 116), "el emprendimiento social está fuertemente influenciado por el deseo del cambio social y de sostenibilidad de la organización y los servicios sociales que presta". Esta frase viene muy al caso del origen de la ida del proyecto LAS TRAPERAS. La motivación procede de tres amigas con gusto por temas sociales, ambientales y por la moda, que decidieron poner en marcha una idea basada en la democratización de la moda y en la educación del consumo responsable.

Comenzaron promoviendo un evento en Facebook de intercambio de ropa, ya que todos tenemos ropa en nuestro armario que ya no usamos. Tras el éxito de la convocatoria comprendieron que estaban en la intersección de tres mercados: por un lado el sector de la moda, que en la actualidad está cambiando porque no queremos vestir uniformados por las grandes cadenas, el mercado de segunda mano, el cual está poco desarrollado en Latinoamérica y el mercado del consumo responsable, que ha dejado de ser una opción, para convertirse en una exigencia del día de hoy.

En dos años y medio de vida del proyecto no solo han conseguido sobrevivir sino que no han parado de crecer: 60.000\$ anuales en ventas, una comunidad activa de 11.000 personas, 15.000 items vendidos y han aparecido en más de 50 medios nacionales e internacionales.

A día de hoy tienen una marca consolidada y posicionada en Lima (Perú), ciudad origen del proyecto. Han conseguido superar el estigma que tiene el mercado de segunda mano y lo han convertido en sinónimo de experiencia "cool", por eso en sus comienzos los eventos y showrooms, tenían lugar en ambientes muy cuidados, agradables y llenos de vida, para que la gente sintiera la compra como una experiencia para los sentidos. A día de hoy han evolucionado hasta tener una tienda física y una web de venta online. Así mismo, el disponer de multitud de prendas únicas, de diferentes épocas y estilos hace de la compra una sensación de voy a comprar una prenda única a una fracción de su precio original.

**Figura 3.** Nicho de mercado de las TRAPERAS



Fuente: [<http://www.youtube.com/watch?v=yHDbfemyD3> a fecha 27/10/2013]

### Orígenes del proyecto

En 2011, tres amigas decidieron hacer un evento en Facebook para intercambiar la ropa que ya no usaban. Al evento que duró tres días, acudieron 500 personas, por ende se dieron cuenta que existía un nicho de mercado poco o nada explotado en Latinoamérica, el mercado de segunda mano y que podían desarrollar un proyecto alrededor de esta idea.

Poco a poco fueron realizando más eventos y showrooms, y consiguieron superar el estigma que tiene el mercado de segunda mano, eligiendo cuidadosamente el lugar de los eventos, acondicionándolos con un gusto exquisito y vinculando los showrooms con asociaciones y empresas relacionadas con el consumo responsable, tales como empresas de comida orgánica para tentempiés en los eventos, talleres para educar a los niños en el consumo responsable, e incluso vinculándose con asociaciones y escuelas de diseño independientes para que la ropa que reciben en mal estado, pudiera tener una segunda vida como otro tipo de prenda.

En 2012, resultaron elegidas entre los 20 ganadores del año del proyecto Wayra de detección y apoyo de talentos de iniciativas tecnológicas, y gracias al apoyo financiero han conseguido abrir una tienda física y una web de venta online.

### Funcionamiento de la tienda física

Las personas interesadas en deshacerse de prendas que ya no usan, conciertan una cita a través de internet con LAS TRAPERAS, ellas efectúan un inventario para la ropa, realizan un control de calidad en el que deciden que prendas están en buen estado para la venta, cuáles no y cuáles pueden convertirse en otras prendas rediseñándolas.

Las vendedoras. El precio se pacta con el vendedor y cuando acaba la temporada, la vendedora recibirá el 50% del precio de cada prenda vendida y le será devuelta la que no se ha vendido. El 50% restante es para LAS TRAPERAS, que además, donan el 10% de su parte, para una asociación que desarrolla talleres para niños en temas de educación ambiental. El margen de ganancia es muy pequeño, pero la idea del proyecto es redistribuir el dinero localmente para estimular el consumo responsable.

Las compradoras. Acuden a la tienda y eligen las prendas que desean. Tienen la opción de pesar la ropa que han comprado para calcular el ahorro de energía que con su compra han conseguido llevándose un diploma de recuerdo. Así mismo, las etiquetas reciclables informan de la historia de cada producto.

La tienda dio sus primeros pasos con ropa de mujer, pero en la actualidad se puede encontrar, ropa de hombre, de niño y todo tipo de objetos. La idea es que todas las clases sociales puedan comprar en LAS TRAPERAS, por eso los precios oscilan entre los céntimos de \$ y los 100\$.

**Figura 4.** Imágenes de la tienda LAS TRAPERAS y de alguno de sus eventos



Fuente: [<https://www.facebook.com/lastraperasperu?fref=ts>]

### Funcionamiento de la tienda online

En marzo de este año, han abierto su web de venta online. Los motivos, con una comunidad activa de 11.000 personas es imposible que puedan inventariar la cantidad de ropa y objetos que les llegan. Con unos ingresos de 60.000\$ al año (ingresos, no ganancias), no pueden contratar más personal (en la actualidad trabajan las dos fundadoras, un informático y varios repartidores) ni alquilar más espacios para abrir nuevas tiendas. Por tanto la solución era salir al mercado online.

La web funciona como un Facebook de la moda. Las personas que lo integran suben su ropa a la web y son seguidas por otras personas. La potencial compradora puede elegir entre comprar una prenda, realizar comentarios, o incluso negociar el precio. Una vez elegida la prenda que quiere comprar LAS TRAPERAS te la llevan a casa, por tanto funciona a nivel local. Una vez que la compradora la recibe, comprueba que cumple sus expectativas y paga el precio correspondiente. Si sus expectativas no son cumplidas, la prenda será devuelta sin ningún coste adicional. De ahí que la política de LAS TRAPERAS sea no pagar al vendedor hasta final de temporada.

En definitiva, la web es un *community marketplace* de ropa de segunda mano, fácil de usar, responsable, divertida y segura donde ganan todos. Las TRAPERAS saben que la reincidencia de compra en webs depende de la diversidad de la oferta y eso el fuerte de LAS TRAPERAS, multitud de diversidad.

## Marketing y competencia

El único marketing que ha establecido la empresa es a través del boca a boca, gracias al seguimiento de sus eventos por bloggers y medios de comunicación, que en su papel de prescriptores han ayudado a dar a conocer el proyecto.

Gracias también a una buena elección de marca, LAS TRAPERAS, que ha llegado a la población local y un slogan completamente directo: *porque lo que no te queda ti me queda a mi*, han desarrollado un negocio comunitario y participativo donde LAS TRAPERAS ponen las reglas y los usuarios descubren otra forma de consumo, que permite descubrir prendas únicas a la vez que protegen el medioambiente y participan en causas sociales.

La competencia a la que se enfrenta LAS TRAPERAS es de dos clases:

- Venta online internacional no específica de ropa: Ebay, Amazon y Craiglist y específica: Poshmark y Tradesy (EE.UU).
- Venta online local (Latinoamérica) específica del sector de la moda: Tu closet, mi closet (Chile)

## Retos para el futuro

El reto para LAS TRAPERAS en los próximos años es i) no perder el alma ya que este proyecto es mucho más que un negocio, es una forma de vida basada en la responsabilidad para con el planeta; ii) mantener la logística y el control de calidad *in house*, lo que va a resultar cada vez más complicado con el poco personal que tienen y la cantidad de usuarios que aumentarán la comunidad actual que tienen; iii) expansión a las provincias de Perú y a otros países de Latinoamérica, lo que conlleva el tener una tienda física en cada ciudad para que el modelo se mantenga, y conseguir 400.000\$ para poder llevarlo a cabo.

Si bien es cierto, el *know how* del mercado de segunda mano ya lo tienen, dada su experiencia en Lima, su proceso de expansión es lógico paso tras su éxito, y en el futuro pretenden también diversificarse hacia sectores coherentes con su modelo de negocio, tales como, promover diseño a pequeña escala independiente, trabajar con productos reciclados, vincularse a más ONGs, empresas de comida ecológica, etc.

**Figura 5.** Imágenes de flyers de eventos de las TRAPERAS



Fuente: [<https://www.facebook.com/lastraperasperu?fref=ts>]

Tras el análisis de la empresa, hemos visto que LAS TRAPERAS cumplen con el concepto valor compartido de Porter y Kramer (2011), según el cual, las organizaciones deben crear valor económico de manera que también creen valor para la sociedad, haciendo frente a sus necesidades y desafíos. En la actualidad, la dimensión social de las empresas ha crecido en importancia debido a que la sociedad espera que las empresas contribuyan a la solución de problemas sociales. Estas expectativas y el descubrimiento

de que las inversiones en el campo social son rentables, han conducido a una nueva etapa de búsqueda de desarrollo sostenible.

La perspectiva empresarial que aportan los emprendedores sociales es muy positiva, no sólo en la generación de empleo, pues han creado por ejemplo en España 150.000 puestos de trabajo en los últimos cinco años, según datos ofrecidos por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). Si no porque son un ejemplo de cómo los valores éticos, el apoyo a las personas y la rentabilidad económica conviven con la creación de un negocio sostenible en el tiempo que tendrá un desarrollo significativo en los próximos años (Compromiso RSE, 2013)

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿La empresa LAS TRAPERAS es un ejemplo de emprendimiento social? ¿Por qué?

Ha quedado de manifiesto que la empresa LAS TRAPERAS está basada en el emprendimiento social ya que han encontrado y reconocido una nueva oportunidad para crear valor social (compra-venta de ropa de segunda mano), realizando una innovación continua (comienzan con ropa, para después ampliar el negocio a juguetes, libros, etc. vinculados siempre a actividades y talleres sostenibles y de consumo responsable) con unos recursos limitados (50.000\$ financiados por Wayra). Es decir, cumplen con los tres componentes de la iniciativa empresarial social de las que habló Dees (1998).

En definitiva, “lo que hace diferente a una empresa social del resto, es la presencia de objetivos sociales en el sentido de dicha empresa (Peredo y McClea, 2006, pp. 63)”. El origen de este proyecto es fomentar el consumo responsable redistribuyendo la riqueza entre la población local, haciendo que todos los agentes implicados (comprador, vendedor y el planeta) ganen.

Cuestión 2. ¿Un emprendedor social puede obtener beneficios? ¿Se puede mantener en el tiempo?

Los emprendedores crean nuevas organizaciones a través de perspectivas que dependen del contexto social, económico y de los procesos en los que están inmersos (Morris, et al., 2002; Thornton, 1999) con la diferencias fundamentales frente a las empresas tradicionales, de la motivación, el conocimiento y la evaluación del resultado (Marshall, 2010).

Poco a poco LAS TRAPERAS van aumentando sus ingresos y con ellos esperan en los próximos años obtener beneficios. Con la política de precio con la que trabajan (50% del precio de la prenda es para la vendedora, 50% para LAS TRAPERAS pero de ahí un 10% para asociaciones y ONGs) es complicado que obtengan grandes beneficios, pero la realidad es que lo que les importa es evitar el consumismo, y sacar partido a las prendas y objetos que ya no se utilizan.

Por tanto la respuesta es sí, un emprendedor social puede tener ánimo de lucro sin perder de vista su misión social. Las intenciones del fundador (Bird, 1988) determinan la forma y la dirección de un organización en sus inicios. Un emprendedor social tiene el logro de su misión social por encima o en paridad con el éxito financiero, pero deben convivir para mantenerse con éxito en el tiempo. Por tanto, un emprendedor social no tiene nada que ver con la caridad, el ánimo de lucro está presente pero con la misma fuerza que la voluntad de generar un impacto social medible y escalable. Así, la obtención de beneficios en el emprendimiento social va ligada a la reinversión de éstos en el propio proyecto, para que sea sostenible y aumente el impacto social generado.

Cuestión 3. ¿Un emprendedor social hace responsabilidad social?

Para responder a esta cuestión nos basaremos en la definición del investigador Elkington, quien en 1997, publicó el libro “Cannibals With Forks”. Este autor planteó que la responsabilidad social empresarial, también llamada *people, planet, profit* hace referencia a que una empresa debe conseguir: i) estabilidad financiera, ii) minimización de su impacto ambiental y iii) actuación de acuerdo con las expectativas sociales; es decir, las empresas tienen una responsabilidad económica, una responsabilidad ambiental y una responsabilidad social (Elkington, 1997).

Partiendo de la definición anterior, LAS TRAPERAS hacen responsabilidad social con su negocio de emprendimiento social porque cumplen con las tres arterias de la responsabilidad social según Elkington. Por un lado tienen ánimo de lucro al quedarse con un pequeño margen de cada compra-venta, por otro, tienen un compromiso medioambiental porque evitan la producción de ropa nueva y realizan talleres

sostenibles para educar ambientalmente a la población local y por último, tienen una responsabilidad social al redistribuir la riqueza entre su comunidad.

#### 4. Conclusiones

- La elección de este proyecto se debe a que es una iniciativa social y sostenible que proporciona una alternativa a un problema social presente en la mayoría de países, el consumismo. Es un proyecto arriesgado que ha roto el paradigma de que todo lo que se adquiere deba ser nuevo. Además, es un modelo de negocio responsable, donde todos tienen beneficio: gana el que compra porque adquiere un artículo en buen estado a un fracción de su precio original y dispone de una diversidad infinita; gana el que vende porque consigue un dinero extra porque la prenda que tenía guardada adquiere un precio de mercado; se redistribuye la economía local y gana también el medio ambiente, porque se ahorra recursos por cada prenda que no se produce, tal como explican las fundadoras del negocio.
- Este proyecto, como se ha visto a lo largo del desarrollo del trabajo, es un caso de emprendimiento social, concepto que introdujo William Drayton. En 1980 fundó Ashoka, primera iniciativa destinada a financiar a emprendedores sociales. El objetivo de estas iniciativas son transformar los retos en oportunidades de crecimiento, responsabilizarse de su trabajo y evaluarlo periódicamente (Barendsen y Gardner, 2004) tal como hacen LAS TRAPERAS.
- En la actualidad, debido a la crisis económica mundial, más emprendedores han visto la necesidad de confluir una idea empresarial con la motivación de hacer las cosas de otra manera (Jack y Anderson, 2002), como la iniciativa LAS TRAPERAS. Es un proyecto social basado en la necesidad de democratizar el sector de la moda y frenar el consumismo actual en el que vivimos, mediante una acción audaz, como es introducir el mercado de segunda mano en Latinoamérica, cuyos países se caracterizan por tener grandes prejuicios hacia este sector, contando con unos recursos limitados, pero con el compromiso firme de abordar un problema social como es el consumismo, aparentemente irresoluble, creando una alternativa segura, eficaz y sostenible. El éxito del proyecto, reside en la conexión que han conseguido con los consumidores, esa comunidad que participa activamente y que es parte del proyecto porque tiene en común con LAS TRAPERAS, los valores sociales que estas propugnan.
- Cierto es que, que puede existir una tensión entre los fines de lucro y la misión social de la empresa, pero LAS TRAPERAS han puesto en marcha una plataforma que fomenta la integridad de la sociedad local de Perú, favoreciendo que todo el mundo pueda comprar ropa a precios asequibles a la vez que hacen una labor sostenible para el planeta, por tanto esa tensión se diluye, ya que el éxito de LAS TRAPERAS no reside en las cantidades de beneficios que obtengan, sino en el grado en el que generan valor para la sociedad (Hartigan, 2006). Por otro lado, con la creación de la web han dado el salto al mercado internacional, y con el modelo que tienen establecido, pierde un poco el sentido local del proyecto. Cualquier persona en cualquier parte del mundo puede ahora comprar o vender sus prendas, perdiéndose el fin original del proyecto, además no será posible controlar la calidad del producto porque este irá directamente al comprador final sin pasar por la revisión in house de LAS TRAPERAS.
- A pesar de que existen detalles a mejorar, es una empresa muy joven que está dando sus primeros pasos, pero que tienen claro el valor social que crean, el propósito del proyecto y la innovación en la toma de decisiones, lo cual es muy difícil construir en modelos de negocios preexistentes sin esa misión social como punto de partida.

Finalmente, es necesario destacar las tres características que hacen fuerte este proyecto, que les diferencia de los negocios tradicionales y que les pueden mantener con éxito a largo plazo, son: la conexión con su comunidad de consumidores compartiendo unos valores sociales, el conocimiento profundo del sistema cultural, social y económico de Perú (el know how) y la colaboración con asociaciones y ONGs que compartan sus conocimientos y complementen el valor del negocio de LAS TRAPERAS.

#### Referencias

- Barendsen, L. y Gardner, H. (2004). Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?. *Leader to Leader*, 34, 43-50.
- Bird, B.: 1988, 'Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention', *Academy of Management Review* 13(3), 442-453.

- Dees, J. G.: 1998, 'Enterprising Nonprofits', *Harvard Business Review* 76, 55–67.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone.
- Hartigan, P.: 2006, 'Innovating in Response to Market Failure: The Art of Social Entrepreneurship – Examples from Africa', Schwab Foundation for Social Entrepreneurship
- Jack, L. S. and R. A. Anderson: 2002, 'The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process', *Journal of Business Venturing* 1, 467–487.
- Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the international for-profit social entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183-198.
- Morris, M. H., M. Schindehutte, J. Walton and J. Allen: 2002, 'The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Development Framework', *Journal of Business Ethics* 40(4), 331–361.
- Peredo, A. M. and M. McClean: 2006, 'Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept', *Journal of World Business* 41, 56–65.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism –and unleash a wave of innovation and growth" *Harvard Business Review*.
- Reis, T. y Clohesy, S. (2001). Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A philanthropic renaissance. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001 (32), 109-144.
- Roberts, D. y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7 (1), 45-51.
- Sullivan, D. (2007, febrero). Stimulating Social Entrepreneurship: Can Support From Cities Make a Difference?. *Academy of Management Perspectives*, 21 (1), 77-78.
- Thornton, P. H.: 1999, 'The Sociology of Entrepreneurship', *Annual Review of Sociology* 25(1), 19–47.

#### Webgrafía:

- Wayra (2013): página web oficial de la empresa. <http://www.wayra.org>. Consultada a fecha 30/10/2013.
- Las Traperas (2013): página web oficial de la empresa. <http://www.lastraperas.com>. Consultada a fecha 30/10/2013.
- Martín, J. (2013). Pulsosocial. Consultado a fecha 8/11/2013 desde: <http://pulsosocial.com/2013/02/25/las-traperas-porque-lo-no-te-queda-a-ti-me-queda-a-mi>.
- Vásquez, W. (2013). Publimetro.pe. Consultado a fecha 5/11/2013 desde: <http://publimetro.pe/actualidad/12821/noticia-retorno-trueque>.
- CIADE.-Centro de Iniciativas Emprendedoras de la Universidad Autónoma de Madrid: página web. <http://www.ciade.org/6-1/6-1-1>. Consultada a fecha 4/11/2013
- López Vázquez, B. (2013). Compromiso RSE. Consultado a fecha 5/11/2013 desde: <http://www.compromisorse.com/opinion/directora-departamento-academico-comunicacion-y-profesora-de-rsc-y-comunicacion/esic-business--marketing-school/belen-lopez-vazquez/emprendedores-sociales-una-forma-de-vida-para-mejorar-la-sociedad/>

## BLABLACAR. EL AUTOSTOP DEL SIGLO XXI

**Inmaculada García Maroto** (*Universidad de Granada, España*)

**Antonio Casares López**  
**Antonio José Herrera Gómez**  
**Carolina López Beneyto**  
**María López Quilis**  
**Diego Medialdea Díaz**

### **Resumen:**

El presente trabajo versa sobre la acción de marketing social llevada a cabo por la empresa BlaBlaCar, considerada la mejor plataforma de ridesharing por contribuir a una mayor eficiencia a la hora de comunicar a personas que desean transportarse en vehículos compartidos.

Inicialmente estaba dirigido a trabajadores y estudiantes, cada día crece su número y tipología de usuarios, debido a los beneficios tanto económicos como medioambientales, así como por el aumento de la eficiencia en el uso de los recursos y las infraestructuras. Son muchas las ventajas de esta práctica, tanto si se aplica en toda una organización como si se disfruta individualmente. Centrándonos en el ámbito turístico, este movimiento supone una opción de transporte novedosa y más ágil con respecto a los medios de transporte tradicionales.

### **Abstract:**

This work focuses on the social marketing action carried out by the company BlaBlaCar. BlaBlaCar is currently considered the best ride-sharing platform which helps contribute to greater efficiency in the communication of people whom desire methods of shared transportation.

Initially aimed at workers and students, each day usership grows in number and type of users, due to both economic and environmental benefits, as well as increased efficiency in the use of resources and infrastructure. There are many advantages of this practice, whether applied throughout an organization, or on an individual basis. Focusing on tourism, this movement is a novel transport option and more adaptable with respect to traditional transportation.

## 1. Introducción

El carpooling es un sistema por el que se comparte un itinerario de viaje, de modo que uno de los participantes, dispone de plazas en su vehículo a disposición del resto, para que todos puedan realizar el trayecto acordado en un único vehículo (Web Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2013). Además de suponer un ahorro en los costes de desplazamiento para quienes lo utilizan, ayuda también a disminuir el grado de congestión en las carreteras y vías urbanas, y a reducir el impacto del tráfico sobre el medio ambiente.

El uso de coche compartido es una práctica muy habitual en países europeos como Francia o Alemania, y en Estados Unidos, primer país donde se popularizó esta forma de transporte, el carpooling supone ya más del 13% de los desplazamientos al lugar de trabajo.

En España ya se están implantando plataformas de carpooling exclusivas para determinadas organizaciones (empresas, universidad, administración pública), conjunto de organizaciones (parques empresariales, polígonos industriales, comunidades de vecinos) y para particulares en la organización de eventos (festivales de música, foros, congresos, etc.).

Dentro del panorama hablaremos de las redes sociales y más concretamente de Blablacar.

Blablacar es la plataforma líder en Europa para compartir coche, con más de 2,9 millones de usuarios registrados y más de 600.000 viajes programados cada mes (Página Web de Blablacar, 2013).

Fundada por Frederic Mazella en el año 2004, esta plataforma surgió por una necesidad: Fred imaginó una nueva red de transporte basada en personas cuando no pudo volver a su casa en Navidad ya que no tenía coche. Los trenes estaban llenos y las carreteras también, pero de gente que volvía a casa solos en su coche. Se le ocurrió, entonces, que tendría que descubrir la manera de encontrar un conductor que hiciera su misma ruta y ofrecerle compartir los costes. Así nació BlaBlaCar.

En la figura 1, podemos ver la página de inicio de Blablacar, en la que visualizamos dos formas de participación, la primera es BUSCAR, que consiste en establecer un origen y un destino de un viaje a realizar, y la web nos responde con los viajes publicados por otros usuarios y las condiciones de los mismos, la segunda opción es PUBLICAR VIAJE, de esta forma introduciremos los datos de origen, destino, ciudades de paso y horarios en los que se efectuará un viaje que realizaremos en nuestro vehículo y en el cual disponemos de plazas libres para compartir.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de BLABLACAR®



Fuente: [http://www.blablacar.es Consultada el 16/11/2013

## 2. Desarrollo del caso

### ***Carpooling: el uso de coche compartido***

La mayoría de las personas ha compartido coche en alguna ocasión. Siempre será positivo para el medio ambiente, sin embargo, la óptima eficiencia del coche compartido. Según Página Web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2013) se produce cuando se cumple:

- Coincidencia de horarios de la ida y la vuelta de los ocupantes.
- Cercanía del origen y destino del viaje de los ocupantes del vehículo o que estos se encuentren a lo largo de un mismo recorrido.
- Viajes de tipo recurrente, como pueden ser los de acceso al centro de trabajo o al de estudios.

En las ciudades, los viajes por motivo recurrente (trabajo y estudios, principalmente) suponen casi el 60% del total de los motivos y alrededor del 80% de los viajes en vehículo privado se realizan por uno de estos motivos.

Los lugares más adecuados para potenciar y fomentar el coche compartido son los centros de trabajo y estudios, puesto que en ellos se dan los dos últimos supuestos y resulta más factible poner en contacto a personas que residen próximas y así cumplir el primer requisito.

Para compartir el coche con asiduidad es necesario establecer entre los ocupantes una serie de normas y compromisos para evitar conflictos.

Aspectos a concretar y acordar (Web Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2013):

- Respecto a la propiedad y conducción del coche: utilizar siempre el mismo coche o conductor o alternando por turnos (días, semanas, meses) y adquirir un compromiso con el conductor para asegurar la disponibilidad del vehículo. Estos acuerdos deberán realizarse con suficiente antelación y con el compromiso de aviso en caso de no poder prestarse el servicio
- Respecto a los gastos del viaje: reparto de los costes si el coche y conductor es el mismo acordando un precio por kilómetro recorrido o por día o alternancia equilibrada del uso sin necesidad de realizar pagos
- Respecto a la práctica diaria de compartir coche: hay que fijar los horarios a cumplir por todos y cada uno de los ocupantes, tener puntualidad y fijar el lugar o lugares de recogida y bajada de acompañantes
- Tener la garantía del buen estado del vehículo: limpieza, mantenimiento, gasolina, seguro, etc.
- Acuerdos sobre las posibles ausencias; manera de avisar y tiempo de antelación, previsión de un plan alternativo si el que falla es el conductor y llegar a diversos acuerdos como la posibilidad de fumar o comer en el vehículo o sobre las emisoras de radio a escuchar.

El *carpooling* ofrece múltiples razones de peso y fundamentadas, tanto a nivel social de responsabilidad y sostenibilidad con el entorno urbano, como a nivel económico de ahorro y disminución de consumo de energías tradicionales, que son la razón que incita a utilizar este tipo de servicio.

Al aumentar la ocupación de los vehículos privados, que en trayectos urbanos tiene una media de 1'7 pasajero/vehículo, se consigue de forma eficiente y eficaz reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> y mejorar claramente la calidad de vida de las ciudades, sin que el ciudadano tenga que renunciar a la movilidad necesaria y al coche como medio de transporte, solucionando de esta manera el problema de aquellas personas cuya movilidad es de tipo ocupacional y diaria como trabajadores y estudiantes, personas que no disponen de un medio de transporte público suficiente y próximo, corrigiendo los fallos producidos por una deficiente planificación de un sistema de movilidad urbana y metropolitana. De igual forma los usuarios de automóvil que tienen dificultades de encontrar aparcamientos en su destino, verían solucionado su problema ya que el empleo del coche compartido reduciría el número de vehículos en circulación y aumentaría la disponibilidad de plazas de aparcamiento.

### **Las ventajas que aporta fomentar la práctica del *carpooling***

Desde el punto de vista de las organizaciones, que pueden ser empresas, ayuntamientos, universidades o cualquier entidad pública o privada que quiera implantar servicios de *carpooling* para sus empleados, ciudadanos o usuarios, las ventajas que se pueden destacar son:

- Ahorro: el uso del coche compartido dentro de una organización supone un ahorro económico importante para la empresa/administración ya que permite reducir el parque de vehículos de empresa, ajustar los gastos de kilometraje y disminuir el número de plazas de aparcamiento necesarias para empleados

- Recursos humanos: el *carpooling* además de incrementar la puntualidad de los empleados, favorece la cohesión entre los miembros de una organización, lo que producirá efectos beneficiosos en cuanto a relaciones humanas y productividad.
- Compromiso: fomentar la práctica del *carpooling* es una muestra del compromiso social de la organización hacia la movilidad sostenible demostrando su implicación en la conservación del medio ambiente. Reducción eficaz del consumo energético y de emisiones contaminantes.
- Eficiencia: Mejora de manera general la eficiencia del sistema de transportes, al aumentar la ocupación de cualquiera de los vehículos integrados en este sistema.
- Infraestructuras y urbanismo: Reducción de inversión en más infraestructuras. Liberación de espacio urbano dedicado exclusivamente al aparcamiento. Mejora de la calidad de vida en nuestras ciudades sin renunciar a la movilidad necesaria y sin cambiar de modo de transporte.

Desde el punto de vista de los usuarios, las principales ventajas que se pueden tener en cuenta son:

- Economía: Reducción de gastos de uso del vehículo privado puesto que se comparten: combustible, mantenimiento, reparación y los asociados al aparcamiento. Ahorro de tiempo si existe algún tipo de infraestructura reservada a vehículos de alta ocupación.
- Sostenibilidad: Reducción eficaz del consumo energético y de emisiones contaminantes.
- Salud: Disminución del estrés, al poder turnarse los ocupantes para conducir. Establece nuevas relaciones sociales.

El *carpooling* lleva a cabo un tipo de comportamientos socialmente responsables que pueden llegar a ser una ventaja competitiva en diferenciación, basada en aspectos psicográficos (estilos de vida, valores de los consumidores, tratándose por tanto, de un ejemplo del enfoque actual del marketing: orientación al mercado, donde la empresa es consciente de su responsabilidad social y la asume (Rey y Polo, 2013).

### **Blablacar como plataforma web del *carpooling***

Una plataforma participativa de Internet, lo que conocemos hoy en día como Web 2.0. En una misma web el usuario se puede encontrar con otros visitantes o usuarios con los que hablar o intercambiar opiniones, debido a que comparten intereses comunes. Estos portales generan interacción entre los usuarios que son los que aportan el contenido a los mismos. Desde el punto de vista del marketing, lo interesante es conseguir que sean los usuarios los que participen de la red social creada (Maqueira y Bruque, 2009).

Hay dos razones por las que Blablacar hace que compartir coche sea más sencillo. La primera, los pasajeros encuentran fácilmente conductores online, al mismo tiempo que la confidencialidad de ambas partes queda protegida, al existir un sistema de mensajería interna que servirá para detallar cualquier aspecto a tener en cuenta en el futuro viaje compartido. La segunda razón, una vez que el viaje está organizado, los encuentros reales entre las personas son sencillos y fiables porque ambas partes saben exactamente las condiciones acordadas y la información necesaria.

Cuando organizamos un viaje en Blablacar, los puntos de encuentro se muestran en un mapa interactivo, no es necesario establecer un montón de llamadas para describir donde estás ya que esto queda establecido de antemano, al igual que se sabe cuál es la marca de vehículo, modelo y color para que de esta manera no habrá problemas para identificar el vehículo en el que se viajará.

Blablacar tiene una calculadora de precios que recomienda un precio por pasajero, el cual puede ser ajustado por el conductor. Los precios están ajustados para que los conductores solo compensen sus gastos variables (sin obtener beneficio), de acuerdo con la regulación. Además no son negociables, de esta forma, es más fácil a la hora de organizar el viaje en coche compartido y genera transparencia para ambas partes.

En Blablacar también se puede elegir preferencias de viaje, por ejemplo si eres alérgico a los animales y no puedes viajar en su compañía, si no eres fumador, el tipo de música que te gusta, esta información es muy importante para establecer las reglas del viaje y de esta forma ambas partes disfruten del trayecto. Igualmente al conocer la marca y modelo del vehículo se tiene una idea del confort que se ofrece en el viaje.

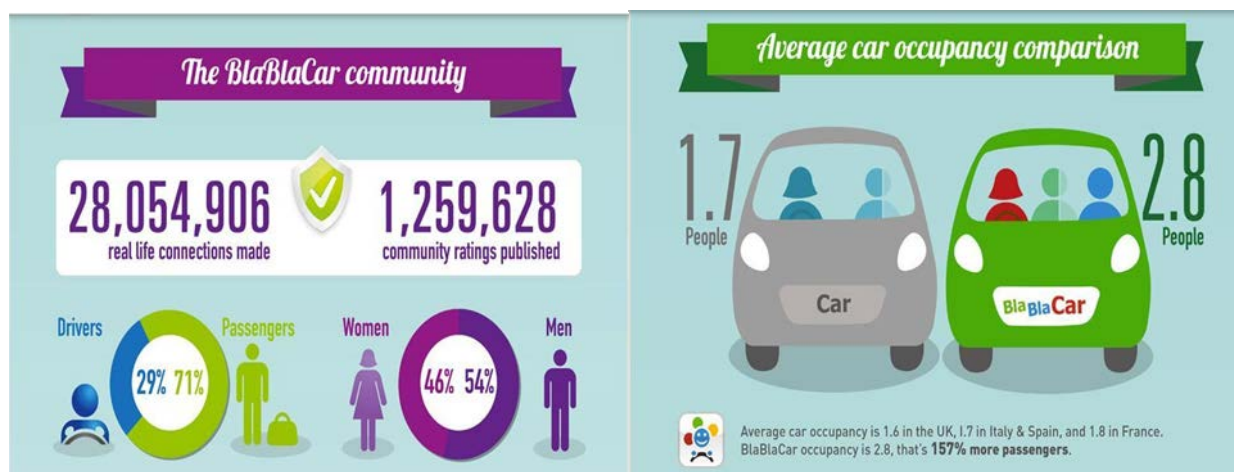
La red social Blablacar está formada por personas reales que promueven viajes en coche compartido. Por ello los usuarios utilizan identidades reales. No se aceptan seudónimos, el email y teléfono están certificados y foto reconocible. Además, cabe la posibilidad de enlazar con Facebook.

Los usuarios van construyéndose una reputación en la comunidad a medida que van haciendo uso de ella, esto nos indica que antes de realizar un viaje, puedes consultar sus calificaciones y así beneficiarte de la experiencia de otros usuarios.

En todo momento se elige el compañero de viaje, tanto el conductor como los ocupantes, no existe la obligación de viajar con quién no se quiere.

En las siguiente figura 2 podemos hacernos una idea de las cifras que mueve la plataforma Blablacar.

**Figura 2.** Infografías con datos estadísticos de BLABLACAR®



Fuente: [<http://www.blablacar.es> Consultada el 17/11/2013]

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. La comercialización del carpooling, ¿en qué podría beneficiar al conjunto de la sociedad en general y la ciudad en particular?

Beneficios: Sostenibilidad, ordenación urbanística, movilidad y responsabilidad social.

La utilización a gran escala de esta forma de transporte produciría efectos positivos a nivel mundial ya que supondría la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera (contribuyendo así a la mejora de la sostenibilidad del planeta), pero también a nivel local pues las ciudades conseguirían descongestionar su tráfico favoreciendo la movilidad y ordenación urbanística. La concienciación de los ciudadanos con esta iniciativa se vería reflejada en el aumento general de la responsabilidad social de los mismos, favoreciendo a la mejora de la calidad de vida en ambos niveles; local y global.

Cuando el turismo está presente en el escenario urbano, el transporte es un factor de polución de primer orden, por lo que una alternativa viable para aquellas urbes que sufren una gran afluencia turística es la correcta regulación de sus planes de movilidad y accesibilidad a centros urbanos y sitios monumentales que normalmente se encuentran saturados de tráfico rodado, contribuyendo de manera sostenible a la regulación de la capacidad de carga de los destinos turísticos urbanos.

Con esta iniciativa se limitaríamos la afluencia de tráfico rodado a ciertos lugares turísticos con demasiada acumulación de vehículos, y de esta manera contribuir a una mejora de la calidad de vida tanto de la población local como de los visitantes.

Cuestión 2. ¿Estaríamos hablando de comercialización propiamente dicha si la iniciativa no tiene fines lucrativos?

Sí, puesto que comercializar supone dar a conocer el servicio a los futuros usuarios, no va relacionado únicamente con la variable precio o beneficio económico.

El objetivo del marketing social es satisfacer los beneficios de la sociedad en general, no únicamente del empresario que ofrece el servicio. Y, en efecto, el beneficio de esta iniciativa de carpooling es social, pues persigue la mejora del mundo en el que vivimos, busca crear un mundo más responsable.

El hecho de no existir beneficio económico no implica que no haya otro tipo de beneficios, tanto o incluso más gratificantes. Beneficios sociales y medioambientales.

Cuestión 3. ¿Cómo se puede promocionar este servicio en el ámbito turístico?

Cuando se organizan grandes eventos relacionados con la actividad turística, como por ejemplo festivales de música, fiestas regionales, eventos deportivos, etc., donde todos ellos generan un gran desplazamiento de visitantes, este sistema ofrece a los organizadores de eventos la oportunidad de proponer una alternativa de transporte solidaria y eco-responsable, reduciendo así la huella de carbono generada por cada uno de los visitantes a estos eventos, igualmente se proporciona una manera sencilla y económica de planificar las visitas.

#### 4. Conclusiones

A En el año 2010, a nivel mundial se registraron alrededor de 1.015 billones de vehículos a motor, si la mitad de ellos son coches particulares, es una cifra espectacular. Cada uno de esos automóviles, cada mañana cuando su propietario/a gira la llave del contacto para que su coche arranque y así llegar a su trabajo, residencia, o a donde su juicio le lleve, emana una cantidad ingente de veneno, ese inevitable (la combustión interna es lo que tiene) y mortal conocido a la par que ignorado por muchos llamado dióxido de carbono, el CO<sub>2</sub>.

En cada uno de esos coches, de media, viajan 1,7 personas cada día. Una persona, para redondear. Un vehículo que utiliza gasolina para funcionar emite una media de 1,4 kg de CO<sub>2</sub> por cada 10 kilómetros. Si hablamos de diesel, la cantidad asciende a 1,6. Por tanto, cada persona manda a la atmósfera del planeta en el que hace su vida kilo y medio de ese destructor gas por cada 10 kilómetros.

El coche medio dispone de 4 plazas, contando al conductor, plazas que van vacías, plazas vacías que pudren nuestro hábitat, y el de los que lo comparten con nosotros. Quizás un coche vacío no contamine mucho. Un billón ya no es tan insignificante.

Este aspecto es quizás, a nivel social y colectivo, el más importante a la hora de tener en cuenta la opción de compartir coche, pero no es el único. También están las ventajas económicas, urbanas, y de salud.

En el ámbito turístico, el carpooling es una herramienta perfecta para viajar, en compañía y con un costo significativamente menor al de los medios de transporte que se utilizan de forma convencional. Y es más, con ésta práctica, se puede descongestionar los accesos a las ciudades, facilitar aparcamientos, reducir la polución, etc., puede llegar a ser una buena forma de incentivar el turismo, un turismo novedoso, sostenible y en cierta manera, de aventura.

Estas ventajas y aspectos positivos del carpooling, sumados a la ayuda que presta la plataforma Blablacar para llevarlo a cabo, ambos enfocados desde el punto de vista turístico son los motivos que nos han llevado a investigar el caso.

Y ahora que sabemos todo esto, ¿cómo hacemos para popularizar y organizar en la medida de lo posible ésta opción? La plataforma Blablacar ha sido referente en cuanto al uso del carpooling. Miles de personas al día, se ponen en contacto a través de la red social para ofrecer plazas en sus coches o buscar algunas libres en coches de otros. Pero podrían ser más si esta cuestión no quedase confinada a world wide web, si se llevaran a cabo campañas de concienciación por parte de la administración pública o de las empresas no lucrativas y se promocionará en los medios de comunicación.

Así pues, creemos firmemente que el carpooling como técnica de desplazamiento, ya sea diaria o eventual, reporta ventajas tanto a nivel individual si no te importa compartir coche y te gusta conocer gente, como a nivel colectivo en cuanto a motivos ambientales, turísticos, y urbanos. Blablacar, y las demás webs y plataformas dedicadas a facilitar ésta práctica puede suponer un gran incremento de personas que la ejercite, con todos los efectos positivos que conlleva.

**Referencias**

Maqueira, JM y Bruque, S. (2009) Marketing 2.0 El nuevo Marketing en la Web de la Redes Sociales. Ed. RA-MA. Paracuellos de Jarama (Madrid)

Kotler et al. (2011) Marketing turístico, 5ª edición. Ed. Pearson educación. (133-137), (197-198)

Polo Peña, A I y Rey Pino, J M. (2013) Marketing y sociedad: Aplicaciones sectoriales del marketing no lucrativo. Ed. Universidad de Granada, Granada.

**Webgrafía:**

Blablacar (2013): página web oficial de la organización. <http://www.blablacar.com> Consultada a fecha 16/11/2013.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2013). <http://www.minetur.gob.es>. Consultada a fecha 14/11/2013.

## DE LA TRAGEDIA EN BANGLADESH AL MARKETING SOCIAL Y NO LUCRATIVO: EL CASO DE H&M CONSCIOUS FOUNDATION

**María Victoria Carrillo Durán**

**Ana Castillo Díaz** (*Universidad de Extremadura, España*)

**David Alfonso García Cano**

**Cristina Sanabria Lagar**

### Resumen:

El presente trabajo es una revisión de las campañas de marketing social de la H&M Conscious Foundation en Bangladesh. Esta fundación pertenece al grupo H&M, que es una de las empresas que más compra al sector textil bangladeshí, sector con unas pésimas condiciones laborales y donde se han sucedido en los últimos años graves accidentes. La fundación desarrolla un trabajo de formación de los empleados, cuidado de la infancia o la ayuda a mujeres por ejemplo. Este trabajo pretende valorar y analizar la correspondencia entre estos actos sociales y su efectividad real en la zona, la verdadera razón de ser de los mismos y cuál es la actitud que puede tomar el consumidor ante tales campañas sociales. Algunas conclusiones apuntan que sólo cuando las campañas son realmente eficaces y no se quedan en la simple cuestión de imagen existe un vinculación positiva entre la marca y el consumidor.

### Abstract:

This paper is a review of social marketing campaigns of H & M Conscious Foundation in Bangladesh. This foundation belongs to the group H & M, which is one of the companies that purchase the Bangladeshi textile sector, a sector with a poor working conditions and where there have been in recent years serious damages. The foundation develops educational work of employees, childcare or helping women for example. This paper aims to assess and analyze the correspondence between these social acts and their actual effectiveness in the area, the real reason for doing these and what is the role that the consumer can play to such social campaigns. Some conclusions suggest that only when the campaigns are really effective and do not focus on the simple question of image is created a positive link between the brand and the consumer.

## 1. Introducción

### Historia del grupo H&M

Erling Persson funda en 1947 H&M, momento en el que se abre la primera tienda Hennes, con moda para el público femenino. Hasta 1968 no se amplía la oferta al público masculino e infantil, en esta fecha su fundador adquiere Mauritz Widforss, una armería que ofrece artículos de caza y pesca cuando se cambiaría el nombre a Hennes & Mauritz.

Durante las siguientes décadas hasta la actualidad el grupo se ha expandido por todos los continentes a un ritmo vertiginoso. A España llegaba en el año 2000.

Se ha caracterizado y se caracteriza por ser de los primeros en publicitarse en diferentes espacios y contar con la participación de modelos famosas. No sólo eso, también cuenta con la colaboración de diseñadores de prestigio, como Karl Lagerfeld, Stella McCartney, Viktor & Rolf, Madonna, Roberto Cavalli, Comme des Garçons, Matthew Williamson, Jimmy Choo, Sonia Rykiel, Lanvin, Versace, Marni, David Beckham, Anna Dello Russo, Maison Martin Margiela e Isabel Marant.

Otros datos relevantes sobre la compañía son que en el 2010, H&M se convierte en el mayor consumidor mundial de algodón orgánico y aumenta el uso de materiales sostenibles en los años siguientes. En 2011 Se lanza H&M Incentive Program, un programa que agradece y recompensa el trabajo de los empleados y empleadas. En 2013, se ha comenzado una iniciativa mundial de recogida de ropa en tiendas seleccionadas.

En la actualidad el grupo engloba a las marcas H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday y & Other Stories.

### Su visión- misión

H&M define su idea comercial como “moda y calidad al mejor precio” dirigida a un público amplio, sin dejar de lado la sostenibilidad, por ello repiten el esquema de que el diseño, la calidad y la sostenibilidad no son una cuestión de precio, por tanto, su fin es ofrecer moda “inspiradora con una inmejorable relación calidad- precio”.

En relación a este aspecto de sostenibilidad, H&M se manifiesta como motor de la misma, en sus propias palabras: su fin es que su oferta sea siempre la opción más sostenible. No posee fábricas propias sino que colabora con proveedores independientes que se convierten en socios a largo plazo. Además señalan los esfuerzos que hacen para introducir mejoras sociales y medioambientales duraderas en la cadena de suministro, en el ciclo de vida de las prendas y en las comunidades en las que trabajan. Todos estos esfuerzos se enmarcan en la H&M Conscious Foundation.

La H&M Conscious Foundation es una fundación benéfica global fundada en el 2007, cuya función como se ha dicho en las líneas previas es mejorar la vida de las personas y las comunidades en las que H&M está presente, como es el caso de la comunidad bangladeshí, donde H&M cuenta con proveedores y donde desarrolla a través de la fundación un amplio trabajo social. A continuación, se exponen las campañas que desarrolla la fundación.

## 2. Desarrollo del caso

### Antecedentes

H&M encauza sus esfuerzos en la comunidad bangladeshí a través de su fundación Conscious. Bangladesh, que según palabras de la representante española de la Red Internacional Ropa Limpia, Eva Kreisler es un país donde “los empleados textiles, en su mayoría mujeres (90%), están entre los peor pagados del mundo, cobran unos 32 euros al mes. Y son, por eso de los más competitivos junto a los chinos. El peso del sector textil en la economía del país asiático es formidable, supone el 70% de las exportaciones (cuyos destinos suelen estar en Europa y Estados Unidos) y el 17% del PIB, según la Asociación de Fabricantes y Exportadores de Ropa de Bangladesh” (Kreisler, 2013).

En 2005 y 2006 adquirían relevancia mediática las terribles noticias de accidentes ocurridos en fábricas textiles en Bangladesh. En los últimos 6 años 600 personas han fallecido por este tipo de accidentes y más de 2000 han resultado heridas. Hace un mes la última noticia de un incendio nos volvía a sacudir, el titular narraba “Al menos 9 muertos en el incendio de un taller textil en Bangladesh, El País, 8/10/2013”.

Los datos suman y siguen, en 2012 hubo 112 víctimas mortales y 200 heridos en el incendio de una fábrica textil. En abril de 2013 perecieron 1132 personas en un derrumbe en Dhaka. Tan sólo un mes después, en mayo de este año, nuevamente murieron 9 personas en un incendio.

H&M está entre las empresas que cuenta con proveedores en las zona y por tanto es responsable indirecto de los trabajadores afectados por estos incidentes.

### **El trabajo de H&M a través de la H&M Conscious Foundation**

H&M es una de las empresas que más compra en el sector textil bangladeshí, por ello, tras los sucesos, el grupo ha sido de los primeros en anunciar públicamente su compromiso con la zona afectada. Hablamos anteriormente de la H&M Conscious Foundation, fundada en 2007 y a través de la cual se materializa el compromiso de H&M con Bangladesh. Solo en 2013, la familia de Stefan Persson ha donado 500 millones de SEK a la H&M Conscious Foundation.

La fundación tiene como objetivo atender en los próximos años a tres áreas globales de desarrollo, elegidas a través de una campaña que aprovechando los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU como punto de partida, sumado a la colaboración de expertos para definir estas áreas y finalmente a través de la votación del personal y los clientes de H&M se resolvió que fueran:

- Clean water
- Strengthening women
- Education

Además de estas tres grandes áreas de desarrollo, en el informe de sostenibilidad se aportan otros datos más específicos a destacar en cuanto al trabajo de la fundación. En 2012, se habían ahorrado 450.000.00 litros de agua en la producción de vaqueros, 3,2 millones de prendas han sido donadas a caridad, el porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad asciende al 74%, 11,4% de algodón utilizado proviene de fuentes más sostenibles, se han realizado 500.00 test de calidad al año y 570,821 trabajadores de Bangladesh han sido formados sobre sus derechos.

La visión de H&M Conscious Foundation es:

*“Nuestra visión es que nuestro negocio debe desarrollarse de forma económica, social y medioambientalmente sostenible”*

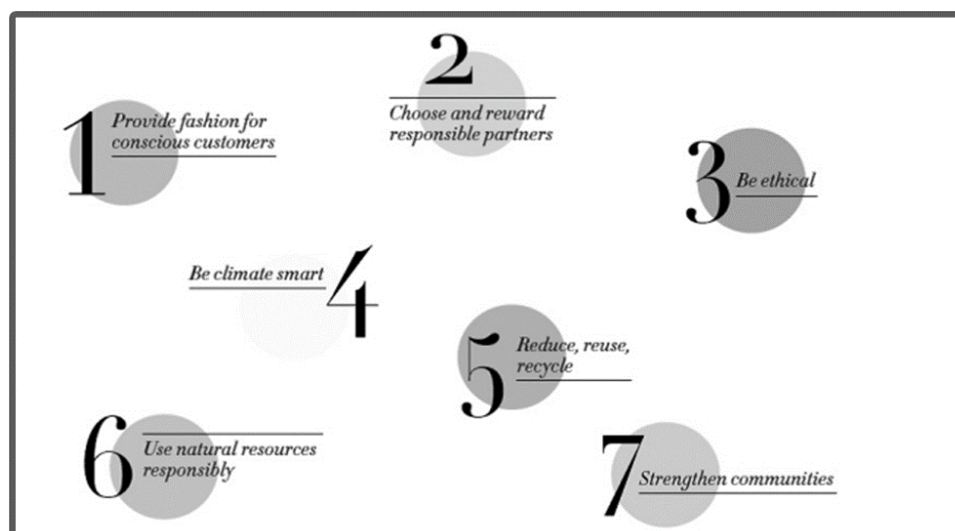
A la vez, desgranar esta visión en siete compromisos estratégicos a largo plazo y aplicables a cada una de las fases del ciclo de vida del producto.

- 1.- Ofrecer moda para los clientes responsables.
- 2.- Elegir y premiar a los socios responsables.
- 3.- Ser éticos.
- 4.- Ser medioambientalmente responsables.
- 5.- Reducir, reutilizar y reciclar.
- [6.- Hacer un uso responsable de los recursos naturales.](#)
- [7.- Fortalecer las comunidades.](#)

Para lograr los siete compromisos estratégicos y llevados al caso de Bangladesh, la H&M Conscious Foundation colabora con otras organizaciones e iniciativas como son la Fair Labor Association (Asociación para el Trabajo Justo), Fair Wage Network (Red para un Salario Justo) y el Foro de Compradores en Bangladesh.

### **Acciones sociales de H&M Conscious Foundation en Bangladesh**

El trabajo de la fundación en la comunidad bangladeshí se define en cuatro campos de actuación, centrados en los grupos de población más desfavorecidos y aquellos sectores con los cuales tienen una relación directa por su trabajo textil.

**Figura 1.** Compromisos estratégicos de H&M conscious foundation

Fuente: [www.hm.com/es/](http://www.hm.com/es/)

### - Primer ámbito de actuación: Tema salarial de los trabajadores

H&M exige salarios más altos y sostenibles a sus proveedores, es decir, que el salario ofrecido sea suficiente para que los trabajadores y trabajadoras puedan vivir y mantener a sus familias.

Por ello, la empresa expone que mantiene un compromiso con el gobierno de Bangladesh. En 2010, H&M junto a otras compañías envió una [carta al gobierno de Bangladesh](#), en la que se solicitaba una revisión urgente de los salarios mínimos y el establecimiento de un mecanismo de revisión anual. En una segunda carta de Karl-Johan Persson (CEO de H&M), dirigida a la primera ministra ese mismo año, reiteraron sus exigencias iniciales y expresaron su compromiso de mantener relaciones comerciales a largo plazo con los proveedores de Bangladesh y su predisposición a aceptar un incremento de los precios derivados de la revisión salarial propuesta.

En septiembre de 2012, Karl-Johan Persson mantuvo una reunión en Dhaka con la primera ministra de Bangladesh, Sheikh Hasina, en la que promovieron la necesidad de un mayor crecimiento de los salarios mínimos y de un sistema de revisión anual de los mismos para los trabajadores y trabajadoras de la confección.

### - Segundo ámbito de actuación: Educación/ Desarrollo de habilidades

Las acciones implantadas a este respecto son:

1. Escuela de formación en Dhaka, que a día de hoy ha formado a 1154 personas.

- Desde 1999, cada año 100 jóvenes se forman como operarios en costura industrial y se les garantiza un trabajo en una fábrica de un proveedor de H&M

- En la actualidad, junto con la Bangladesh Garment Manufacturers and Exporters Association (BGMEA) y el Bureau of Manpower, Employment and Training (BMET) gubernamental, H&M ha lanzado un proyecto quinquenal destinado a incrementar y fortalecer la capacidad de cinco escuelas de formación profesional. El proyecto perfecciona las habilidades técnicas de los estudiantes y les facilita conocimientos relevantes sobre sus derechos y responsabilidades.

2. Formación audiovisual para trabajadores en Bangladesh e India

- Difusión de dos vídeos de formación que educa a los trabajadores sobre prevención de incendios y seguridad.

- Desde 2008, más de 570.000 trabajadores en Bangladesh han recibido formación a través de cortometrajes. Esta formación audiovisual cubre algunas de las cuestiones clave abordadas en el programa de auditoría Full Audit Program: baja por maternidad, despido y documentación, abusos y reclamaciones, salud y seguridad, horas extraordinarias.

3. Becas de estudios en colaboración con la Fundación Grameen

- En 2011, un total de 20 estudiantes recibieron becas; la mitad atiende cursos textiles y la otra realiza cursos relacionados con legislación, ciencias políticas, finanzas y agricultura.

La ambición de H&M para los próximos cinco años es otorgar becas a veinte nuevos estudiantes al año. Según las previsiones, el capital inicial invertido permanecerá intacto y solo se utilizarán los intereses. Por este motivo, confían en que este programa de apoyo se prolongue en el tiempo y beneficie a más estudiantes.

### - Tercer ámbito de actuación: Mujeres

Han establecido una línea de ayuda para apoyar a las mujeres víctimas de la violencia y la discriminación, en colaboración con TeleConsult Group. Esta línea estará a disposición del público y será atendida por mujeres de la Acid Survivors Foundation (Fundación de Supervivientes al Ácido). H&M financiará, evaluará y perfeccionará esta línea de ayuda los próximos dos años.

### - Cuarto ámbito de actuación: Infancia. Campaña de MCC All for Children

All for Children es una colaboración única entre H&M y UNICEF cuyo objetivo es proteger los derechos de algunos de los niños más desfavorecidos del mundo. En la actualidad, la ayuda atiende a más de 2 millones de niños y a los adultos a su cargo en dos proyectos en la India y Bangladesh. H&M financia estos proyectos con cerca de 12,5 millones de dólares procedentes del 25% del precio de venta de la colección anual All for Children y de donaciones adicionales.

Figura 2. Portada de H&M conscious foundation en web de H&M



Fuente: [www.hm.com/es/](http://www.hm.com/es/)

Figura 3. Campaña navideña de H&M en colaboración con WaterAid



Fuente: [www.hm.com/es/cleanwater](http://www.hm.com/es/cleanwater)

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1: ¿Puede confiar el consumidor en la eficacia de las campañas sociales que realiza la H&M Conscious Foundation?

Según las investigadoras Buil, Melero y Montaner (2012) no importa lo persuasivo que pueda ser el mensaje de una campaña de MCC, si la experiencia previa que el consumidor tiene con esa empresa no es positiva, las motivaciones atribuidas tampoco lo serán. Apuntan en su trabajo “La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito” unos datos significativos para el caso de estudio que presentamos. Recientemente, la Campaña Ropa Limpia presentó un informe en el que se afirmaba que a pesar de que las marcas internacionales textiles más importantes habían prohibido técnicas de producción que ponían en riesgo la vida de las personas trabajadoras en las fábricas de Bangladesh, que producen ropa para la exportación al mercado europeo, su cumplimiento no era efectivo.

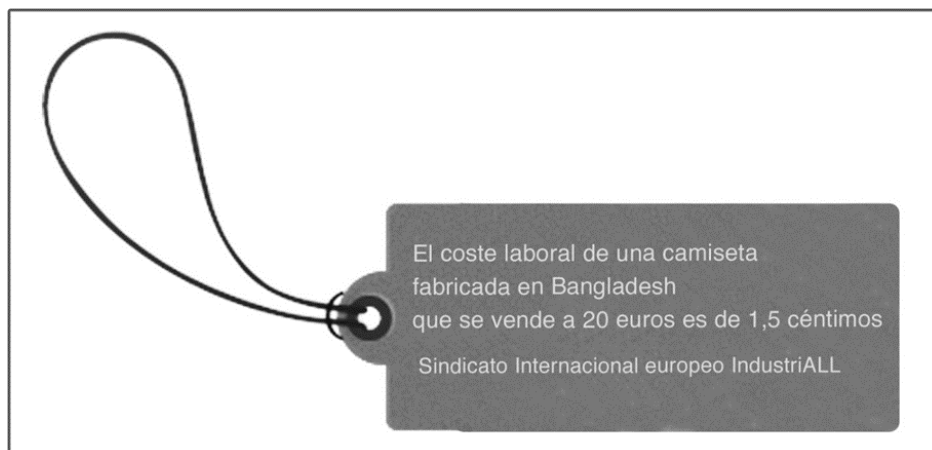
Anteriormente, se han expuesto las acciones socialmente responsables que la H&M Conscious Foundation realiza en Bangladesh. Tras el conocimiento de los datos de la Campaña Ropa Limpia se hace necesario plantearse si el consumidor puede confiar en la eficacia de las acciones de la fundación.

Cuestión 2: ¿Está relacionada nuestra memoria informativa con nuestra forma de consumir y con nuestra manera de vincularnos a las empresas? ¿Consumimos por inercia independientemente del sentido de nuestras convicciones?

En segundo lugar, se plantea esta cuestión ya que tal como exponen las autoras citadas anteriormente, la experiencia previa entre consumidor y empresa es decisiva. El consumidor es un sujeto plenamente informado a través de los medios de comunicación, de los accidentes en las fábricas textiles y las penosas condiciones laborales del país. Se suma a este planteamiento que según datos económicos de la compañía, a principios de 2013 la empresa había ganado el 6,6% más que el año anterior, es decir, 1.936 millones de euros. La cifra de negocios de H&M se ha situado en 16.389 millones de euros, con un incremento del 9,4% respecto al ejercicio anterior (Economíadigital.es).

La controversia nace al comparar los altos beneficios que tiene la empresa frente a la escasa efectividad de sus buenos actos.

**Figura 4.** Coste laboral camiseta en Bangladesh



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es)

Cuestión 3. ¿Pueden los consumidores cambiar el modo de hacer de las empresas con el reclamo de acciones responsables?

Autores como Casaldàliga y Conde (2012) subrayan que el poder está más que nunca en el consumidor y que la clave es la importancia de la comunicación. Se ha pasado de una comunicación unidireccional, de la empresa al mercado, a una comunicación bidireccional entre ambos y a una comunicación horizontal y transversal entre todos los integrantes de la sociedad.

Existe una disyuntiva entre consumidor y empresa. Por el lado del consumidor bastaría con dejar de comprar ropa que procede de países con condiciones de trabajo inhumanas, pero es evidente que el precio a pagar sería más alto. Las empresas, por su parte podrían renunciar a sus grandes ganancias por la mejora de las condiciones laborales y los salarios de los trabajadores.

Cuestión 4. ¿H&M cuenta con proveedores en Bangladesh para abaratar los costes de producción y tener más beneficios? ¿Se trata pues de maquillar una estrategia de negocio con tintes de responsabilidad o es realmente la responsabilidad social una estrategia corporativa para H&M?

Hasta el momento, las cuestiones han ido encaminadas a valorar y reflexionar sobre la capacidad del consumidor para discernir y decidir la efectividad de una campaña de marketing social y su relación con empresas socialmente responsables. En esta cuestión, se pretende ahondar en los fines de la H&M Conscious Foundation y sus campañas en Bangladesh. Antes del origen de la fundación en el 2007, ya se conocían las lamentables condiciones que sufrían los trabajadores del textil, en cambio no ha sido hasta el momento en que estas injusticias sociales han ocupado la “agenda setting” cuando la empresa ha incorporado a sus estrategias de marketing el apartado de lo social. Por consiguiente, nos adentramos hacia la evaluación de los fines que motivan a desarrollar una campaña de marketing social.

#### 4. Conclusiones

Se optó por estudiar el caso de H&M y su relación con la H&M Conscious Foundation, por ser un caso especialmente sensible por dos razones. Primero, existe una vinculación entre ambas altamente íntima y hasta la presentación de las mismas en la web del grupo es tan estrecha, que es difícil afirmar que son entes independientes, entendemos más bien que un ente privado conduce sus estrategias de marketing social a través de un ente no lucrativo. Este hecho nos lleva a reflexionar sobre los objetivos últimos de la empresa, que en el caso aparecen difuminados, ¿bien social?, ¿más ventas? O quizás, ¿la combinación de ambos? Nos encontramos, como consecuencia, ante una situación donde la dificultad radica en saber qué actos reportan beneficios intangibles y cuáles tangibles.

Tras el análisis de los datos aportados en el presente trabajo se ha considerado que el bien social desarrollado por la H&M Conscious Foundation se convierte no sólo en fin sino también en medio para el grupo empresarial H&M. No hay que obviar el delicado contexto en el que se desarrolla este bien social, que es la segunda de las razones por la cual se eligió esta Fundación. Como se ha expuesto, Bangladesh está marcado por una situación de inestabilidad laboral y social que acaba convertida en datos de mortandad por accidentes textiles. Este hecho es lo suficientemente importante como para que hayamos dedicado esta investigación a su reflexión.

Se estima por regla general que el marketing social presupone voluntariedad. En este caso y debido a la gravedad del contexto, queremos hablar de obligatoriedad por parte de la empresa. Es un hecho factible que la compañía no podía quedar al margen de los sucesos, no sólo por estar implicada indirectamente en ellos, sino porque la información está al alcance de la sociedad y por tanto de sus stakeholders.

Si tuviéramos que decidir si el trabajo de la H&M Conscious Foundation es suficiente, la respuesta es tan sencilla como acudir a la hemeroteca de un periódico. A la vista está, lo confirman las noticias que siguen llegando, a pesar de los acuerdos entre las grandes empresas textiles, como H&M u otras como Inditex, todavía se siguen repitiendo los acosos laborales y los incidentes en el sector textil de Bangladesh.

Lo que si queremos resaltar es lo positivo de actuar, de hacer, aunque sea más o menos significativo pero hacer, es decir, creemos en el marketing como herramienta para mejorar la sociedad y creemos en el papel que debe tener el ciudadano en todo este entramado. Lo introducimos en el apartado de cuestiones y lo reiteramos ahora. Los autores de este estudio estamos en sintonía con las afirmaciones del investigador Olivares (2000) cuando dice que “convendría enmarcar el auge del marketing con causa en el contexto de la convivencia o transición de la egocéntrica sociedad de la opulencia, del capricho, de la sobredosis y del lujo hacia lo que Margarita Riviére denomina cultura de los límites y cuyo valor esencial es la solidaridad, entendida como una comunión de intereses y responsabilidades o como la adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros”.

Nos encontramos en un momento donde el esquema tradicional ha cambiado, tanto para la empresa como para la sociedad, tendemos cada vez más hacia el marketing de las emociones y la solidaridad porque en estos tiempos, los ciudadanos así lo reclamamos. En este sentido, añadimos como conclusión final y como una puerta que se abre el futuro que debemos alentar ante todo el debate crítico, es la vía más fiable para cambiar las cosas.

El fomento de un consumo sostenible, de un consumo consciente y responsable es una manera tan válida como cualquier otra, de conciliar producción y rentabilidad con el respeto por las personas y por el medio. Y un buen comienzo para ello es tomar conciencia de que cada uno de nosotros y nosotras somos

corresponsables de los efectos sociales y ecológicos de lo que compramos y consumimos y actuar en consecuencia (Ballesteros, 2008).

### Referencias

- Aranque R y Montero M.J (2012) Marketing y Responsabilidad Social. De la filosofía a la gestión, ed. Académica española, Saarbrücken (Alemania)
- Ballesteros C (2008) Tu compra es tu voto. De la responsabilidad al activismo a través del consumo. Crítica (Ejemplar dedicado a: ¿Consumidores o ciudadanos?) 955: 37-41
- Bigné E y Currás R (2008). La atribución de motivaciones y la identificación empresa- consumidor en el marketing con causa. Estudios sobre consumo 83: 41- 53
- Buil, I, Melero I y Montaner T (2012) La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. Universia Bussiness Review 36: 90- 107
- Buil, I, Melero I y Montaner T (2012a) La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca. Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa 15: 84- 93
- Casaldàliga N y Conde V (2012) Mejorar la imagen de marca a través de la responsabilidad social corporativa. Harvard Deusto Márketing y Ventas 109: 34- 42
- Dowling G (2007) El arte de contar las buenas intenciones de la empresa. Harvard Deusto Márketing y Ventas, 81: 56-69
- Olivares F (2000) La acción social corporativa y el marketing con causa en España. ZER Revista de Estudios de Comunicación 9: 237-258
- Ramos J. A y Periañez I (2003) Delimitación del Marketing Con Causa o Marketing Social Corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. Cuadernos de Gestión 3 (1y2): 65-82

### Webgrafía:

- Campaña Ropa limpia/ Krisler E (2013): página web de la campaña Ropa Limpia. <http://www.ropalimpia.org/es>. Consultada a fecha de 30/10/2013
- Economía digital: página web del diario digital económico independiente. <http://www.economiadigital.es>. Consultada a fecha de 11/11/2013
- El País: página web del periódico El País. <http://elpais.com>. Consultada a fecha de 4/11/2013
- H&M: página web de la empresa H&M. <http://www.hm.com/es>. Consultada a fecha de 28/10/2013
- H&M Conscious Foundation: página web de la fundación de H&M. <http://about.hm.com/es/About/Sustainability.html>. Consultada a fecha de 28/10/2013
- 20 minutos: página web de 20minutos. <http://www.20minutos.es>. Consultada a fecha de 11/11/2013

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA PEQUEÑA BANCA ESPAÑOLA: EL CASO DE BANCA PUEYO

M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Hernández (*Universidad de Extremadura, España*)

Francisco Borrego Silva  
María Luisa Martínez Navarrete  
José Antonio Martínez Navarrete

### Resumen:

La actual crisis financiera ha provocado que la sociedad se cuestione los valores éticos y el papel que han desarrollado las distintas entidades del sistema financiero español. Este hecho ha afectado gravemente a la imagen y prestigio de las distintas entidades que se han mantenido activas tras varios procesos de fusión. Sin embargo, en este caso se muestra cómo la pequeña banca tradicional ha salido fortalecida gracias a la sostenibilidad de un modelo de gestión aplicado desde una perspectiva eminentemente ética no especulativa centrada en la economía real y la asunción de riesgos tolerables, basada en una gestión socialmente responsable. Entre ellos, destaca Banca Pueyo que pese a su pequeña dimensión, continúa en crecimiento y se ha convertido en una de las entidades más solventes del sistema financiero español.

### Abstract:

The current financial crisis has provoked that the society questions the ethical values and the role that there have developed the different entities of the financial Spanish system. This fact has concerned seriously the image and prestige of the different entities that have been kept active after several consolidation processes. Nevertheless, in this case one shows how the small traditional banking has worked out strengthened thanks to the sustainability of a model of management applied from an eminently ethical not speculative perspective centred on the real economy and the assumption of tolerable risks, based on a socially responsible management. Among them, stands out Banca Pueyo that in spite of her small dimension continues in growth and has turned into one of the most solvent entities of the financial Spanish system.

## 1. Introducción

Desde que tuviera lugar la eclosión de la crisis financiera en 2007, el sector financiero ha sido protagonista de un largo y profundo proceso de reestructuración forzado por las instituciones públicas españolas y europeas; sin olvidar, la intervención en aquellas entidades que que presentaban un riesgo crítico de insolvencia.

Bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito entre otras, han protagonizado una reconversión del mapa bancario español, como se recoge desde el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2011). Las sucesivas fusiones para lograr el cumplimiento de las normativas dirigidas al saneamiento de la banca española han dado lugar a un proceso de concentración tan necesario como traumático en muchos casos. Este proceso ha generado que aparezca una situación oligopolística en la medida en que el sistema financiero es liderado por un número reducido de bancos, que pese a dominar el sector con anterioridad a la crisis, ahora han visto cómo dimensiones y por lo tanto sus fuentes de poder, son aún mayores.

El hecho de que el Estado español haya tenido que intervenir inyectando capital en el sistema financiero y alentando la simplificación del mismo, es una prueba patente de la fragilidad que muestran los grandes bancos pese a sus dimensiones y su volumen de actividad, como se recoge desde la Asociación Española de Banca (AEB) en su “Informe Económico-Financiero” (2013).

Frente a esta situación de gravedad de la mayor parte del sistema bancario, la pequeña banca parece estar al margen de la actual crisis y gozar de una salud financiera envidiable por el resto de los grandes bancos. Este hecho pone de manifiesto el contraste entre las grandes entidades y la pequeña banca tradicional, donde quizás el hecho de tener una gran dimensión no sea el elemento clave de la solvencia de un banco, datos que se reflejan en el “Anuario Estadístico de la Banca Española” (2012), elaborado por la Asociación Española de Banca (AEB).

En este sentido, la pequeña banca tradicional ha sabido hacer de su desventaja el factor clave de su éxito. Su tamaño reducido le ha obligado a afrontar sus operaciones con una mayor racionalidad, asumiendo menores riesgos y ofreciendo un trato más cercano y transparente a los clientes. Sin embargo, esta forma de actuación supone renunciar a parte de sus potenciales beneficios a corto plazo y orientarse más a una gestión de futuro. Pero el ciclo económico previo al inicio de la crisis financiera invitaba a asumir riesgo para maximizar el resultado, aunque ello supusiera concentrar su riesgo en un único sector como era el inmobiliario.

En la actualidad, la sociedad ha culpabilizado al sistema financiero de incentivar aquella burbuja especuladora cuyas consecuencias han trascendido a la sociedad en forma de desahucios y exclusión financiera, entre otras. Por tanto, se le atribuye a la banca la irresponsabilidad de no haber sabido gestionar sus operaciones de manera racional y ética, tanto en el momento previo a la crisis como a la hora de solucionar los problemas sociales en los que se ha manifestado.

Todo esto se ha traducido en un importante daño en la imagen y prestigio de los distintos bancos. Por ello, es importante analizar en qué medida el desarrollo de una adecuada política de responsabilidad social empresarial y de ética empresarial habrían podido prevenir esta situación, máxime cuando ambas se encuentran perfectamente integradas en un modelo de gestión bancaria clásica. Para ello, se va a analizar qué factores en materia de responsabilidad social empresarial han sido claves en la gestión de la pequeña banca tradicional; y en concreto, a Banca Puyo, por ser una de las entidades financieras con mejor solvencia ante la crisis y por desarrollar un modelo de gestión basado en la transparencia, cercanía al cliente y racionalidad.

## 2. Desarrollo del caso

### Marco Teórico

La Responsabilidad Social Empresarial (desde ahora, RSE) es definida por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001) “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*” como “...la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores... ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento...”

Como se desprende de la definición, la RSE supone la aplicación, con carácter voluntario, de una serie de obligaciones más allá de las legislativas, lo cual otorga cierta autonomía sobre cómo las entidades deben diseñar su RSE, su congruencia con la aplicación práctica y cómo medir su impacto en su actuación.

Tradicionalmente, las empresas se han mostrado reticentes a su aplicación por considerar incompatible la alineación de los criterios de crecimiento y competitividad con los principios en los que se basa la RSE, según el planteamiento originario de Friedman (1966). Esto ocurre cuando existe un pensamiento cortoplacista en el que se busca la maximización del beneficio basándose en mejorar la competitividad a través, entre otros aspectos, de la reducción de costes y la exigencia de un mayor esfuerzo de otros grupos de interés (trabajadores, proveedores, distribuidores, clientes, etc...). Es por ello que la RSE se entiende como un lastre en la consecución de este objetivo clásico, en cuanto que es visto como un incremento innecesario de costes. Sin embargo, la maximización del beneficio cortoplacista puede no ser sostenible a largo plazo, lo cual compromete el futuro de la empresa.

La obtención del beneficio sostenible parece más razonable a través de la RSE y la transparencia empresarial. Para que la RSE se convierta en un instrumento eficaz de crecimiento sostenible deberá aunar en una misma estrategia los distintos ámbitos con los que la entidad interactúa, es decir, se deberán tener en cuenta los aspectos económicos, sociales y medioambientales, según Cendoya (2005). Por tanto, el desarrollo de una política de RSE supone tomar decisiones estratégicas que deberán de ser coherentes con la estrategia competitiva. En este sentido, las entidades están elaborando lo que se conoce como la “triple cuenta de resultados” que abarca tres ámbitos diferentes, según Guerras y Navas (2007): En primer lugar se debe de considerar los aspectos económicos que derivan de la actividad principal de la entidad y de la que se desprende una serie de beneficios indirectos que recae sobre la sociedad. La generación de empleo, el desarrollo sostenible de la zona, la formación de los empleados o la aportación de fondos para el fomento de políticas públicas son algunos ejemplos de cómo la actividad económica tiene un efecto positivo para la sociedad. En segundo lugar, la entidad también puede interactuar con el ámbito social de manera directa. Dedicar recursos al fomento de la educación, la cultura, el deporte o incluso solucionar problemas de índole social son algunas de las formas en las que las entidades financieras se comprometen con la sociedad. Y para terminar, en tercer lugar, es de gran relevancia la gestión del medio ambiente y cómo las organizaciones tratan de evitar que las posibles externalidades negativas derivadas de su actividad perjudiquen al medio ambiente.

Sin embargo, hay que mencionar dos aspectos fundamentales que se derivan de la aplicación de la RSE. El primero de ellos se refiere a que la RSE no sólo se lleva a cabo por acciones ejecutadas por las entidades, sino también por omisión de acciones como expone Crane (2007). Por tanto, es posible que una entidad financiera no lleve a cabo expresamente actividades en los diversos ámbitos mencionados, pero la privación de diversas acciones que pueden ser perjudiciales socialmente también deben de considerarse como una parte más del marco de la RSE.

El segundo aspecto a considerar está referido a la naturaleza de intermediación financieras que realizan las entidades bancarias en la sociedad. Dicha intermediación supone realizar inversiones y se debe de considerar también cuál es el fin último al que se dirige la inversión realizada, como argumentan Ruiz *et al.* (2008). Su consideración supone atender al término de Inversiones Socialmente Responsable (ISR). Llevar a cabo una ISR supone evaluar con criterios éticos, sociales, económicos y medioambientales el objetivo al cual se pretende dirigir la inversión realizada. Por lo tanto, la responsabilidad social no solo debe de ser considerada en la actuación de la entidad de manera directa, sino también las externalidades que fomenta con sus decisiones de inversión.

Una vez realizada la delimitación conceptual de la RSE y sobre qué aspectos se fundamenta, conviene analizar cómo se ha desarrollado la RSE en el sector financiero, el cual cobra una gran importancia ya que sus servicios, en la medida en que actúan como intermediarios en la economía, tienen una gran trascendencia en el desarrollo económico y en la sociedad.

Según Argandoña (1996) siendo la RSE y la ética empresarial conceptos teóricamente diferentes; en la práctica, no se entiende la aplicación de la RSE si antes no existe una ética empresarial que otorgue congruencia social. Dado que la ética debe de ser el pilar fundamental de la responsabilidad, entendida como un deber, y cómo únicamente puede ser valorada retrospectivamente; el calificativo “social” aplicado al término de responsabilidad, se refiere a la rendición de cuenta ante la sociedad a la que va dirigida, como recoge Carrasco (2005). De la misma manera que la ética se refiere a la moral individual

de la persona; la ética empresarial, según Guillen (2005), nace en torno a los fundamentos morales que caracterizan las relaciones que las empresas sostienen con los distintos agentes sociales.

Simplificando este concepto, se puede decir que un “buen negocio” es sinónimo de una “buena ética” en la medida en que se ajuste a la legalidad y se desarrolle de manera justa y equitativamente. Ahora bien, según Argandoña (2009) reducir la ética a las restricciones legales, puede conllevar reducir nuestro objetivo a la consecución del máximo beneficio sin tener en cuenta a la sociedad en la que interactúa, lo que puede comprometer la sostenibilidad de sus beneficios a largo plazo, y por ende, la continuidad de la entidad como ya se mencionó en el caso de la RSE. Siendo éste un reflejo de lo que acontece en la realidad, no se debe de reducir las decisiones económicas a la simple eficiencia y legalidad sino que debe de tenerse en cuenta los usos y costumbres (principios morales) de la sociedad, como establecen Ruiz *et al.* (2007).

### Metodología

El objeto de este estudio es analizar las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el sector de la banca en Extremadura, centrando la atención en los aspectos sociales, económicos y medioambientales, como garantía de la competitividad que estas organizaciones pueden llegar a alcanzar en el contexto económico en el que se desarrollan, puesto que la situación actual y la ineficiente gestión de ciertas entidades financieras ha causado mella en su credibilidad e imagen externa.

Para el análisis hemos seleccionado una la metodología cualitativa. Según Krause (1995) “*La metodología cualitativa se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico*”. Los métodos cualitativos son adecuados para descubrir algo nuevo, para generar hipótesis y teorías, resultando de utilidad cuando se sabe poco acerca del objeto de estudio, por ello, consideramos que esta metodología es apropiada para extraer el contenido, sentido y alcance de las prácticas de RSE interna de estas organizaciones de las que poco se conoce.

La entidad financiera seleccionada para el estudio es Banca Pueyo S.A., cuya selección parece oportuna porque muestra una mayor actividad e implicación económica con la economía de la región extremeña y es un ejemplo de gestión de la banca tradicional.

La técnica de análisis que se ha seleccionado para estudiar la información secundaria que tenemos es el análisis de contenido, puesto que es la más apropiada por su carácter. El análisis de contenido, según Berelson (1952), “*Es una técnica de investigación que pretende ser objetiva y sistemática en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación*”. En la línea de lo que Berelson establece, Bardin (1986) explica el análisis de contenido como un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados al contenido de los documentos estudiados, que pueden ser diversificados, teniendo como factor común de estas técnicas a la inferencia de resultados a través del análisis y estudio de los mismos.

La información analizada procede de fuentes secundarias que recogen datos sobre la RSE de esta organización y sobre su gestión habiendo sido seleccionados los siguientes:

- *Informes y Cuentas Anuales*, que son los documentos institucionales más importantes que publica una organización, que afectan directamente a su reputación corporativa, a su capacidad de mejorar su posición para hacer nuevos negocios o lograr financiación y, además, debe respetar la normativa financiera en vigor.
- *Web corporativa*, que nos proporciona información directa sobre su gestión, que es divulgada de forma voluntaria, donde se pueden observar los principales aspectos de su funcionamiento, como RSE, Recursos Humanos y competitividad.
- *Noticias en prensa [Tabla 1]*. Para complementar la documentación que hemos encontrado, para realizar este análisis, se ha tenido en cuenta la base de datos My News, presente en la biblioteca electrónica de la Universidad de Extremadura, con la finalidad de estudiar el conjunto de noticias económicas recogidas en la prensa , local, regional o nacional referentes a entidad financiera seleccionada, ya que, debido a la escasez de información oficial, no se puede tener en cuenta solo esta, sino también la que se recoge desde los medios de comunicación ajenos, con la finalidad de contrastar los datos encontrados. My News (o My News on-line) es un servicio de información de prensa que

presenta a texto completo los contenidos de diversas publicaciones, en especial de medios de prensa escrita de ámbito nacional.

Esta serie de documentos, nos facilitan la información necesaria para situar a Banca Pueyo en el contexto económico actual y saber cómo se desarrolla empresarialmente y se relacionan con sus principales *stakeholders*.

En la Tabla 1, se han agrupado las noticias relacionadas con cada aspecto específico sobre los que se sustenta la RSE, utilizando como fuente de información la base de datos My News, que proporciona un compendio muy amplio de noticias nacionales e internacionales y que está disponible entre los servicios de la biblioteca de la Universidad de Extremadura, realizando una búsqueda con palabras clave, como “Banca Pueyo”, comprendidas en el periodo temporal de 2011 a 2013.

**Tabla 1.** Selección de noticias de prensa sobre Banca Pueyo obtenida en My News.

Selección de noticias de Prensa obtenidas en My News.			
Aspecto Económico	Aspecto Social	Aspecto Medioambiental	
Banca Pueyo S.A.	Diario Hoy. “Banca Pueyo ayuda a financiar los cursos de alta dirección del Instituto San Telmo”	Diario La Crónica de Plasencia. “Las entidades extremeñas se suman al plan antidesahucios”	Diario Hoy. “Banca Pueyo gestionará un 20% más de solicitudes de la PAC”
	Diario Hoy. “Crecen un 12% en el último año los planes de pensiones de Banca Pueyo”	El Periódico Extremadura. “Ocho entidades bancarias se comprometen a que fluya el crédito para los autónomos”	El Periódico de Extremadura. “Banca Pueyo, siempre con el campo”
	Portal de Noticias Gobierno de Extremadura. “El presidente Monago, firma con ocho entidades financieras los convenios de colaboración para ayudas de fomento del autoempleo del plan de autónomos”	Diario Hoy. “Calderón y Banca Pueyo, unidos de nuevo contra el botellón”	Diario Nuestra Comarca. “Banca Pueyo y AFAVEX apuestan por el sector oleícola extremeño”
	El Confidencial. “Seis entidades que operan en Extremadura acuerdan no cobrar comisiones por ampliar plazos de hipotecas”	Inmediario. “Varios bancos financian la compra de viviendas en alquiler de la Junta de Extremadura”	Diario Hoy. “Banca Pueyo firma un convenio de colaboración con la Sociedad Cooperativa Agrícola Ganadera de Castuera”
	Europapress. “Banca Pueyo apoya la labor social de la Asociación CompromiSOS en Perú para la creación de un negocio familiar	Diario Extremadura. “Banca Pueyo y la cooperativa La Milagrosa de Monterrubio firman un convenio que permitirá financiación preferente a sus más de 300 socios”	
		Revista Ferias y Mercados. “Banca Pueyo ofrece financiación preferente a 200 ganaderos y 35 almazaras”	
		Europapress. “La Junta firma convenios con entidades bancarias para otorgar préstamos a la primera instalación de jóvenes agricultores”	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en My News.

## Historia

Banca Pueyo fue fundada en 1890 en Villanueva de la Serena, en la provincia de Badajoz (Extremadura), con la finalidad de actuar como intermediario financiero y solventar los problemas ligados a la actividad de compraventa de ganado. Es en ésta localidad donde reside en la actualidad su sede central; que en la época en la que se fundó era una importante plaza del comercio de ganado para la región. Por ello, se creó “Casa de Banca” con un carácter puramente tradicional ligada a la familia Pueyo.

Posteriormente, en el año 1956, lo que inicialmente nació como Casa de Banca, pasó a constituirse como una sociedad anónima denominada como “BANCA PUEYO, S.A.”, contando con un capital inicial de 5.000.000 de pesetas divididos en 1.000 acciones de un valor nominal de 5.000 pesetas cada una. Su carácter familiar queda patente al convertirse en una banca con apellido, que constituía una excelente carta de presentación del modelo de gestión con el que inicialmente nació y que se ha mantenido hasta la actualidad tras el paso de las diferentes generaciones.

Es de destacar el año 1958 cuando Dña. Petra Cortijo Álvarez ocupó la presidencia del Consejo de Administración de Banca Pueyo S.A., momento en el cual todo el Consejo de Administración estaba conformado por mujeres, algo inaudito en aquellos años dada la tradición de la banca española. A día de hoy, con más de 120 años de historia y experiencia, arraigada en la región extremeña, Banca Pueyo cuenta con gran prestigio entre los clientes y el sistema financiero español por constituirse como una banca tradicional de carácter familiar, con unos valores propios que ha sabido mantener y aplicar a su exitoso modelo de gestión.

## La RSE de Banca Pueyo

La imagen institucional es de gran relevancia en el ámbito del sector servicios (Grande, 2000; Fitzsimmons, 2003); pero mucho más, si se trata de instituciones financieras donde las personas depositan además de su confianza, también sus ahorros. El hecho de que Banca Pueyo mantenga su crecimiento (tanto a nivel corporativo como de cartera de clientes), muestra la fortaleza y la sostenibilidad del modelo de banca familiar, contextualizado en unos momentos de decadencia financiera. Uno de los riesgos que afecta en mayor medida al sector financiero es el riesgo reputacional, que se refiere a aquellos perjuicios que la sociedad puede vincular a la imagen y prestigio de la entidad como consecuencia de una mala gestión (Ruíz, 2008). El control del riesgo reputacional ha sido un factor clave para que Banca Pueyo, sin necesidad de elaborar un programa de RSE, cuente con la reputación y prestigio que se le otorga dentro del sistema financiero español y de la sociedad en general. Esto pone de relieve que la sociedad no demanda grandes corporaciones financieras que desarrollen ambiciosas políticas de RSE, sino que prefieren pequeñas entidades que basen su gestión en la ética y la racionalidad en primer lugar, y que tengan conciencia social después.

Banca Pueyo no elabora explícitamente una política de RSE. Pero tampoco rebaja su compromiso social al cumplimiento de una ética mínima enfocada al mero cumplimiento legal de sus obligaciones, sino que también desarrolla actividades socialmente responsables en cada uno de los ámbitos que abarca la RSE. Dado que no posee una política de RSE explícita, tampoco elabora informes de sostenibilidad, pero sí proporciona información acerca de ellas en su Informe Anual.

### 1. Ámbito económico

El aspecto económico de la RSE en el ámbito de la banca española es quizás uno de los aspectos más importantes a considerar, dado el impacto que puede causar en la sociedad. Como ya se mencionó, la ética es uno de los fundamentos en los que se debe basar la RSE y, por lo tanto, la gestión ordinaria de la entidad. La ética puede ser considerada desde dos vertientes: “hacer el bien” o “no hacer el mal” y que por lo tanto, se puede desarrollar a través de acciones u omisiones.

Banca Pueyo ha trabajado en el desarrollo de ambas vertientes. En primer lugar, tratando de no causar daño a la sociedad asumiendo excesivos riesgos y comprometiendo los ahorros de sus clientes. Además ha seguido una orientación de sus servicios y productos financieros hacia el cliente, basados en su filosofía de ofrecer servicios de calidad, asesoramiento personalizado, garantía e independencia sin caer en la búsqueda del fácil beneficio, apostando por la sostenibilidad de las relaciones con los clientes. Este hecho se refleja en la transparencia otorgada ofreciendo productos financieros fiables y con garantías, contando con el respaldo del Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito (FGD).

Además está fomentando acciones como la agilización del crédito entre los emprendedores y empresas a través de los convenios firmados con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) para ofrecer a sus clientes diferentes líneas de financiación como ayuda a emprendedores, empresas y la internacionalización de las mismas. Esto permite aportar dinamismo al tejido empresarial extremeño gracias a la obtención de crédito en unas condiciones más favorables.

Este compromiso con Extremadura también queda patente en los diversos acuerdos firmados con el Gobierno de Extremadura para la financiación de inversiones con créditos a pymes. También se encuentra adscrita a los convenios promovidos por el Gobierno de Extremadura en materia de financiación a autónomos a través del Plan de Fomento y Consolidación del Autoempleo. Por otro lado, Banca Pueyo también ofrece créditos y préstamos a largo plazo, en condiciones muy ventajosas para las Sociedades Anónimas Laborales y Cooperativas.

Sin embargo, Banca Pueyo no orienta toda la cartera de clientes hacia las empresas, sino que una parte importante de ella son las personas físicas. Por ello, concedores de la situación que atraviesan la mayoría de las personas a raíz de la crisis, ha aplicado la ética y la racionalidad en sus productos financieros para adaptarlos a la situación actual. Este hecho es destacado por la Unión de Consumidores Extremeños<sup>1</sup> (UCE) en el cual subrayaba la labor que está realizando Banca Pueyo; manteniendo constante sus tarifas de comisiones en productos financieros habituales como el uso de tarjetas de débito y crédito en cajeros y mantenimiento y administración de depósitos a la vista. Y su acción cobra aún más importancia cuando es la única entidad que no ha aumentado sus comisiones desde el año 2010 en Extremadura. Su compromiso

<sup>1</sup> <http://www.ucex.org/> Página oficial Unión de Consumidores Extremeños –UCE-

se ve reforzado además, por iniciativas a través de las cuales Banca Pueyo ha decidido no cobrar comisiones por la ampliación de los plazos de las hipotecas dada la situación actual.

## 2. **Ámbito social**

Aunque cualquier decisión económica trasciende y tiene su relevancia en el ámbito social, Banca Pueyo no se ha limitado a aplicar una buena ética en su negocio, sino que también ha llevado acciones de índole puramente social con los distintos grupos de interés con los que se relaciona: clientes, empleados y sociedad en general.

Su labor más activa y reconocida en aspectos sociales es llevada a cabo en colaboración con la Fundación José Manuel Calderón. Dicha fundación fue creada también en Villanueva de la Serena por el conocido jugador de baloncesto, José Manuel Calderón Borrallo, y nació con el objetivo de promover a través del deporte y los valores que en él se representan, diferentes alternativas para los más jóvenes. Sus acciones son desarrolladas en programas como “Ponle un tapón al botellón”, “ExtreBasket Tour” y “Educar en Valores”. Recientemente se ha renovado el convenio por el cual Banca Pueyo colabora por cuarto año consecutivo en el desarrollo específico del programa “Ponle un tapón al botellón” que va orientado a la concienciación y prevención de los jóvenes ante el consumo de sustancias nocivas como el alcohol, tabaco o las drogas.

Además, Banca Pueyo también participa en otras acciones que tienen un trasfondo de índole social. Así ocurre con el acuerdo firmado con el Gobierno de Extremadura para utilizar la posición que ocupan las entidades financieras como intermediarios entre la sociedad y el mercado de capitales para facilitar el acceso a la vivienda a los jóvenes. Con esta iniciativa se trata de resolver un problema que se ha acentuado en estos momentos de crisis, dada las dificultades laborales y crediticias que existen en la actualidad. A través de este acuerdo se pretende fomentar y facilitar la adquisición de viviendas en propiedad de la Junta de Extremadura a aquellas personas que las ocupan en régimen de alquiler.

Por otro lado, Banca Pueyo realiza una labor activa de patrocinio en páginas de periódicos de carácter regional, como es el caso de la edición digital del periódico HOY, pero también en el desarrollo de otras actividades socioculturales tales como conciertos benéficos en apoyo a los enfermos de alzhéimer o colaborando en actividades deportivas.

A lo largo de los años, Banca Pueyo también ha venido mostrando su solidaridad con la colaboración con ONGs promoviendo el desarrollo y creando fondos para ayuda humanitaria mediante proyectos de cooperación internacional en Perú, Mozambique y Haití entre otros. Para ello, colabora con ONGs como Asociación Solidaria CompromiSOS, Cáritas, y Mano a Mano entre otras. Además se colaboró con la creación de cuentas para aportar fondos a las catástrofes naturales como la acaecida en Haití y ahora, más recientemente, en Filipinas.

Otro grupo de interés de gran relevancia es el constituido por los empleados. Banca Pueyo apuesta por la formación de sus trabajadores mediante la realización de cursos. En 2012 se llevaron a cabo 50 cursos en áreas de diversa índoles, tales como: prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, gestión de impagos, planes de pensiones, cumplimentación de formularios de la Política Agraria Comunitaria (P.A.C.) y protección de datos de carácter personal.

Para facilitar la formación y el aprendizaje, hace uso también de las nuevas tecnología ofreciendo la plataforma e-learning que permite su utilización en cualquier momento y desde cualquier lugar. En esta plataforma de aprendizaje se incluyen cursos como: código ético del Grupo Banca Pueyo, ofimática sobre *Open Office* y evaluación de riesgo de créditos.

Pero la promoción de la formación no se limita a sus empleados, sino que también colabora con instituciones públicas como la Universidad de Extremadura en la promoción de prácticas externas en sus sucursales para estudiantes. Por otro lado, ha realizado colaboraciones con la Fundación San Telmo para el desarrollo del “Programa de Desarrollo Directivo” a través del cual se pretende potenciar la formación de los empresarios extremeños y fomentar el desarrollo de la región consiguiendo un tejido empresarial más profesionalizado.

## 3. **Ámbito medioambiental**

En lo referente a los aspectos medioambientales, Banca Pueyo no ha desarrollado acciones directas para su prevención, ya que impacto ambiental es muy limitado. Sin embargo, su arraigo a la región extremeña y si retrocedemos a las razones de su creación directamente relacionadas con el sector primario, Banca

Pueyo ha desarrollado una sensibilidad especial en todas las cuestiones referidas al fomento del medio ambiente extremeño, así como de los sectores que se nutren de él.

Por ello, ha tratado de ofrecer las mayores facilidades al desarrollo agro-ganadero de la región. Muestra de ello, son los convenios realizados con la Compañía Española de Tabaco en Rama, S.A. (CETARSA) para facilitar la financiación y el apoyo mediante anticipos a los agricultores extremeños del sector tabaquero. Esta iniciativa permite fomentar y potenciar también sectores de gran importancia en la región como son el sector remolachero o el del tomate. A través de estos acuerdos, se permite el acceso a la financiación en condiciones más ventajosa, lo que permite a los productores agrícolas ser más competitivos.

Banca Pueyo ha mostrado su apoyo a lo largo de los años a los productores agrícolas y ganaderos de la región gracias a acuerdos con cooperativas y asociaciones que potencian el desarrollo rural y la mejora de la competitividad del campo extremeño. Por su carácter actual, destaca el acuerdo logrado con la Asociación de Fabricantes de Aceite de Oliva de Extremadura (AFAVEX) a través del cual se otorgará una financiación preferente para impulsar el sector oleico extremeño. En este sentido también hay que destacar la estrecha colaboración entre el gobierno extremeño y Banca Pueyo en la promoción de acuerdos como el convenio de Explotaciones de Olivar y Viñas, el convenio de Explotaciones Frutícolas Extremeñas y el convenio del Porcino Ibérico Extremeño.

Además ha intentado agilizar las gestiones dirigidas a la tramitación de las subvenciones del Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (F.E.O.G.A.) y en concreto, las ayudas PAC. Para ello ha creado Agropueyo, que se trata de un servicio especializado para agricultores y ganaderos, de manera que permita un mejor seguimiento de los expedientes tramitados.

Banca Pueyo es concedora de las necesidades de financiación que tienen los agricultores y ganaderos extremeños y por ello, permite la anticipación de las ayudas PAC a ganaderos y agricultores, ha desarrollado también seguros específicos para cubrir las desavenencias que pueden incidir en la productividad del campo extremeño e ha llegado a financiar los importes de los seguros de explotación a en unas condiciones preferentes.

### **Su modelo de gestión familiar como principal política de RSE**

Este modelo de gestión clásico se basa en un trato cercano y personal con sus clientes. Dicha cercanía permite establecer canales de comunicación desde la entidad a los clientes y viceversa, mejorando el feedback entre ellos. La configuración geográfica de Extremadura dividida en multitud de localidades de dimensiones pequeñas se presta a que Banca Pueyo tenga entidades en muchas de las localidades de la región. Este carácter regionalista, lejos de ser un inconveniente, convirtió la forma de operar en su principal activo.

Su red comercial de oficinas permite, por un lado, que el cliente obtenga confianza y seguridad al realizar sus gestiones directamente en cada una de las entidades, bien sea con el personal administrativo o con los directivos financieros. Y por otro lado, la entidad puede conocer de primera mano la situación de cada uno de sus clientes. Además, la dilatada historia de Banca Pueyo ha permitido que las distintas generaciones de sus clientes sigan confiando en ella, lo que supone un gran valor para la organización. De esta manera, si consideramos que el pasado es un buen pronosticador del futuro, conocer la situación pasada de cada persona, las generaciones pasadas de nuestro cliente así como el entorno familiar del mismo, permite hacer una valoración de riesgo mucho más personalizada que los sistemas automatizados de evaluación de riesgo (*scoring*).

Aunque a priori, parece complicado expandir este modelo de gestión a ciudades más grandes, en la medida que resulta complejo ofrecer un trato cercano y de confianza a una cartera más amplia de clientes, Banca Pueyo ha intentado ser fiel a los valores con los que inició su actividad y a su vez ha comenzado a expandir su red de oficina a Madrid y Sevilla, siguiendo con su modelo propio que la caracteriza.

De esta manera, Banca Pueyo ha conseguido obtener unos ratios satisfactorios que avalan el éxito de su gestión en la actualidad. Así su ratio "*core capital*" referido a los fondos que la entidad puede utilizar libremente para hacer frente ante los riesgos asumidos expresa un valor del 13,92%, mientras que su ratio BIS (o tasa de solvencia) se sitúa en un 14,55% frente al 8% exigido por la normativa y muy por encima de la media del sector (11,4%).

El análisis realizado nos permite hacernos una idea como un modelo de gestión basado en los valores familiares y tradicionales, se reflejan en salud de la entidad con respecto al resto del sector y como parece ser ajena a la situación de crisis actual, apoyándose en esta ventaja competitiva.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. La inclusión de las nuevas tecnologías, como es el caso de internet, en el marco del sector financiero han supuesto grandes ventajas para los clientes, pero aunque sea una tendencia en alza y con vistas a imponerse, todavía existen entidades bancarias que apuestan por el contacto directo. ¿Qué ventaja competitiva se puede extraer de la no total incorporación de las nuevas tecnologías a la cartera de servicios bancarios?

Las nuevas tecnologías son utilizadas por parte de la mayoría de las entidades financieras por las facilidades de disponibilidad que presentan para el cliente, el ahorro de coste de papel y de manera indirecta, el efecto positivo generado sobre el medio ambiente. Banca Puego no ha descuidado este ámbito dentro de los servicios que ofrece a sus clientes, por ello ha desarrollado portal electrónico “e-puego” donde el usuario puede realizar a través de internet gran parte de las operaciones de control y de gestión que antes se realizaban en las entidades físicas. No obstante, su modelo de gestión toma como base la ventaja competitiva fundamentada en la confianza y cercanía al cliente que otorga sus sucursales; mientras que el desarrollo de internet limita estos valores. Por ello, Banca Puego sólo permite realizar ciertas operaciones de manera telemática, y le otorga preferencia al trato personal con el cliente para aquellas otras operaciones que requieren una mayor comprensión dada las características especiales que presenta este tipo de servicios.

Cuestión 2. La crisis económica actual, está dejando sin argumentos la gestión que seguían algunas entidades financieras, las cuales estaban poco adaptadas a los nuevos tiempos y se ceñían a la legalidad mínima, no teniendo en cuenta el nacimiento de la cultura socialmente responsable, habiendo repercutido esto en una opacidad de cara a sus stakeholders. ¿Cómo podrían las entidades financieras adaptarse a la era socialmente responsable?

En primer lugar, debe de existir una reflexión moral y ética sobre la forma en que están operando en la sociedad, pues constituye una base sólida y congruente para el posterior desarrollo de una política de responsabilidad social. Uno de los mayores riesgos que presentan las entidades financieras por pertenecer al sector servicio es su riesgo reputacional y que es ajeno a las variables económicas controlables.

En este sentido, se puede mejorar el control del riesgo reputacional a través del desarrollo de una Política de Responsabilidad Social, y más concretamente, mediante las siguientes acciones específicas que aportarían una mayor transparencia frente a la sociedad:

- Crear y promover la redacción de Memorias de Sostenibilidad.
- Redactar de forma impecable sus Informes Anuales.
- Establecer la puesta en marcha de Códigos de Conducta.

Cuestión 3. Si seguimos el criterio expuesto anteriormente sobre la ética empresarial ¿Pudo haberse evitado la crisis si los distintos protagonistas, sobre todo las entidades financieras hubieran actuado de una manera ética?

Dicha reflexión se antoja complicada, en la medida de que existen variables que se escapan del control ético de las entidades financieras. Es cierto que entidades que han aplicado unos criterios racionales y éticos han afrontado la situación de crisis con mejor salud financiera y ocasionando menos trastornos en el ámbito social. La ética, al igual que la gestión socialmente responsable de estas organizaciones debe de traducirse en una adecuada gestión en sus operaciones, lo cual no habría generado la actual crisis de confianza existente entre los bancos y la sociedad. Pero las fluctuaciones económicas son acaecidas por la sucesión de ciclos que escapan del control de las entidades financieras sobre las variables macro y microeconómicas, por lo tanto, no podemos situar en el sector financiero el epicentro de esta crisis, sino considerarlo como un ingrediente más en ese proceso de ebullición. Por tanto, haber realizado una gestión de manera socialmente responsable y con criterios éticos les habría permitido encarar la crisis con mayor fortaleza, y no generando tan graves perturbaciones sociales como las que han acontecido; pero en ningún caso, podrían haber esquivado la crisis.

#### 4. Conclusiones

Como se ha mencionado a lo largo del caso, todas las entidades bancarias tienen capacidades distintivas en las que se apoya su gestión y que les permiten ser más competitivos con respecto a la competencia. Estas ventajas competitivas y, en definitiva, su estrategia comercial puede tener diferentes grados de aproximación a la RSE. Pues no debemos olvidar, que tanto la política de RSE como la estrategia empresarial se condicionan entre sí. Por ello, hay entidades que han desarrollado de manera más explícita su política de RSE de manera complementaria y otras que han optado por hacer de ellas, la base de su estrategia comercial.

Bien sea por concienciación social o por tendencia empresarial, la RSE ha tenido una amplia difusión y acogimiento en el sector financiero. La iniciativa propia de muchas entidades financiera en cuanto a actuar con criterios de responsabilidad social, generó una cierta relajación en el intervencionismo de los poderes públicos para imponer regulaciones y controles financieros más exhaustivos. Si a esto le sumamos la inercia económica que se había generado en los años precedentes a la actual crisis financiera, provocó que la RSE quedase relegada a un plano secundario dentro del contexto financiero. El resultado ha sido la actual crisis que generalmente la sociedad ha calificado como “financiera”, culpando así al sistema bancario por su falta de ética durante el denominado “boom inmobiliario”.

En este sentido, la sociedad ha apelado en los últimos años con mayor intensidad al concepto ético de negocio; sobre todo, en un contexto caracterizado por escándalos económicos, tales como la corrupción política, el agravamiento de los problemas sociales como consecuencia del aumento de los desahucios, la emisión y comercialización de productos financieros complejos como las participaciones preferentes a personas no cualificadas, el rescate del sistema bancario español y la exclusión financiera, es decir, los impedimentos a la circulación ágil del crédito hacia las personas y las empresa. Todo ello, permite reflexionar si el trasfondo de esta crisis financiera está fundamentada realmente en una crisis de confianza y de valores éticos.

Al igual que ocurre con la RSE, la ética empresarial también suscita opiniones variadas en cuanto si es aceptable implantar un nivel ético más allá de lo que propugnan las leyes o si bien, resulta más apropiado reducir la ética a las meras restricciones legales. Dichas posturas pueden ser validas en la medida en que la ética es un concepto puramente subjetivo y dependerá del individuo y del grupo de interés al que pertenezca a la hora de evaluarlo.

Por lo tanto, cada entidad que conforma el entramado financiero cuenta con una capacidad distintiva obtenida por la experiencia y los distintos recursos de los que dispone para competir y cumplir su función social. Y como la ética empresarial es propia e individual de cada entidad financiera, éstas entenderán los negocios desde perspectivas diferentes. En este sentido, la crisis de confianza existente tanto desde el punto de vista social como económico, está provocado que la sociedad esté demandando, cada vez con mayor intensidad, una relación más transparente con las entidades financieras y además que se rijan por unos principios éticos acordes a la sociedad y no sólo por los criterios legales.

Banca Puyo y su modelo tradicional ha sido un ejemplo de gestión, fundamentado su actuación en la seriedad, la discreción y la prudencia. El hecho de no contar con las dimensiones de otros grandes bancos españoles (a priori, un inconveniente), tampoco le permitía realizar operaciones tan arriesgadas como otras entidades desarrollaron. Un ejemplo de ello ha sido la financiación de grandes proyectos inmobiliario que han realizado los grandes bancos, que suponía comprometer una gran cantidad de recursos en un número reducido de deudores. Sin embargo, Banca Puyo ha optado por financiar pequeños proyectos pero a un amplio número de clientes, lo cual reduce considerablemente el riesgo de insolvencia global. Esto lo ha conseguido evitando la concentración de riesgos en sectores que pueden ser fluctuantes o que presenten inconsistencias, como es el inmobiliario.

En el contexto actual de crisis, Banca Puyo tiene una posición privilegiada con respecto al resto de entidades que configuran el entramado financiero español, gracias a una adecuada gestión de liquidez y solvencia. Prueba de ello es que ha sido una de las primeras entidades en cumplir los objetivos de Basilea III dirigidos a proteger a la banca ante las fluctuaciones de los ciclos económicos, otorgar una mayor cobertura de riesgo y una mejor calidad, consistencia y transparencia de sus estados contables.

Esta exitosa gestión realizada en un contexto en el que la mayoría de los bancos y cajas de ahorros se encuentran involucradas en procesos de fusión para poder llegar a cumplir los objetivos normativos expuestos; Banca Puyo a través de su buen hacer, hoy en día, sigue manteniendo su independencia en el

sector financiero, y lo que es más, ha mantenido su crecimiento que ha representado un 3,61% en 2012 con respecto al año anterior, lo que le permite ser una de las entidades con mejor salud de la banca española.

En resumen, Banca Pueyo encontró en su reducido tamaño y su gestión cercana, sus principales factores de éxito que difícilmente pueden ser imitados por los bancos de mayores dimensiones. El tamaño, lejos de ser una desventaja, se convirtió en un elemento difícil de gestionar que generó inflexibilidad en el sistema bancario. Esta gran dimensión servía de aval para asumir mayores riesgos y comprometer, no sólo los recursos de los clientes, sino también el futuro de las propias entidades financieras. Todo ello, contextualizado en un entorno incentivado por la obtención del máximo beneficio, provocó que se descuidaran los aspectos éticos en la gestión ordinaria de sus operaciones y olvidando la gran repercusión que puede ocasionar sus errores en la sociedad.

## Referencias

- Anuario Estadístico de la Banca Española 2012. Asociación Española de Banca (AEB)
- Argandoña, A. (1996): “Una nota sobre las relaciones entre ética, economía y finanzas” IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Argandoña, A. (2009): “¿Puede la responsabilidad social corporativa ayudar a entender la crisis financiera?” IESE Business School (Universidad de Navarra). Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.
- Asociación Española de Banca (AEB). Informe Económico-Financiero (sep. 2013)
- Asociación Española de Banca (AEB). Memoria 2012 XXXV Ejercicio Social.
- BARDIN, L. (1986): “El análisis de contenido”. Madrid, Akal.
- BERELSON, B. (1952): “Content Analysis in Communication Researches”. Glencoe III, Free Press
- Carrasco, I. (2005): “La ética como eficiencia: La responsabilidad Social en las Cooperativas de Crédito españolas” CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, noviembre 2005, pp. 351-367
- Cendoya, J.M. (2005): “La Responsabilidad Social Corporativa y el Sector Financiero Español” Capital Humano Nº 186, pág. 62. Marzo, 2005.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): “Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas” Bruselas 18.07.2001
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2011): “Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios” Banco de Pagos Internacionales.
- Crane, A. Matten, D. (2007): “Business Ethics” (2nd edn.). Oxford University Press.
- Cuentas Anuales Banca Pueyo – Balance de Situación-
- Fitzsimmons, J. (2003). “Service Management”. Ed. Díaz de Santos.
- Grande, I. (2000). “Marketing de los servicios”. ESIC
- Friedman, Milton (1966). “Capitalismo y libertad”. Ediciones Rialp.
- Guerras, J.E. y Navas, J.E. (2007): “La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones” (4ª ed.) Thomson-Civitas.
- Guillen Parra, M. (2005): “Ética en las organizaciones. Construyendo confianza”, Pearson-Prentice-Hall, Madrid.
- Informe Anual 2012 Banca Pueyo
- Krause, M (1995): “La investigación cualitativa; Un campo de posibilidades y desafíos” Revista Temas de Educación, Nº 7.
- Rodríguez Ruiz, O. Fernández Menéndez, J. Martín-Castilla, J. (2007) “Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial” Boletín Económico ICE.
- Ruiz García, F. J. (2008). El riesgo reputacional de las entidades financieras. Estrategia Financiera, 23(250), 20-24.

Ruiz Lozano, M. Tirado Valencia, P. Bustos Lambert, C. (2008) “El principio de transparencia en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa: “Un análisis aplicado al caso de la banca española” Revista de Fomento Social N° 63 pp. 445-479.

Webgrafía:

Asociación Española de Banca (AEB). <http://www.aebanca.es/es/index.htm> Consultada a 1 de noviembre de 2013.

Banca Pueyo S.A. <http://www.bancapueyo.es/> Consultada a 12 de octubre de 2013.

Banco de España. <http://www.bde.es/bde/es/> Consultada a 19 de octubre de 2013.

Fondo de Garantía de Depósitos en Entidades de Crédito (FGD). <http://www.fgd.es/es/index.html> Consultada a 22 de octubre de 2013.

Fundación José Manuel Calderón. <http://www.fundacionjosemanuelcalderon.org/> Consultada a 22 de octubre de 2013.

My News Hemeroteca. <http://mynews.es/hemeroteca> Consultada a 17 de octubre de 2013.

Observatorio de la Responsabilidad Social en Extremadura. <http://www.rsextremadura.es/> Consultada a 17 de octubre de 2013.

Portal Corporativo de Banca Pueyo. <http://www.bancapueyo.es/> Consultada a 15 de octubre de 2013.

Portal del Gobierno de Extremadura. <http://www.gobex.es/gobex/view/main/index/index.php> Consultada a 2 de noviembre de 2013.

## LIBRÉRAT: UN NUEVO CONCEPTO SOCIOCULTURAL

**María del Mar Fuentes Fuentes** (*Universidad de Granada, España*)

**Álvaro Álvarez Pérez**  
**Luis Alberto Casado Aranda**  
**Laura Cuberos Hita**  
**Francisco Manuel González Martínez**  
**Jesús María Herrero Martínez**  
**Carmen López Aguilar**

### **Resumen:**

Un importante problema que existe en la actual sociedad es la falta de interés por la cultura, especialmente en actividades como la lectura, una importante fuente de conocimiento para todos.

Unido al anterior aspecto, nos encontramos ante una ausencia de interacción de la sociedad por no disponer de las plataformas ni medios suficientes para el intercambio sociocultural.

En este contexto, surge la idea de LibréraT, un proyecto empresarial basado en un nuevo concepto social que pretende ofrecer un servicio personalizado que aúne aspectos culturales y sociales.

### **Abstract:**

Nowadays, one of the most remarkable problems in the society is the absent of attention in cultural activities especially in reading that is an essential source of knowledge.

Joined to this previous issue we face to the lack of interaction between people since they have not specific means for enjoying those social-cultural activities.

Therefore LibréraT was born working out this problem although is a business project that pretends to introduce a new social concept, it is to say LibréraT offers a closed service that combines cultural and social aspects.

## 1. Introducción

LibréraT surge de un proyecto empresarial de jóvenes estudiantes de la Universidad de Granada.

LibréraT es un club social no lucrativo que intenta responder a la necesidad insatisfecha de la población granadina en cuanto a ámbito cultural y social se refiere. Diversas investigaciones han demostrado que la población granadina comprendida en un rango de edad entre 35 y 70 años no disfruta de una vida social activa debido a la ausencia de actividades de ocio y entretenimiento que les permita establecer relaciones sociales.

Unida a la carencia social, se encuentra la falta de iniciativa por parte de las organizaciones culturales que hacen que la cultura no sea concebida como una actividad de ocio.

Como consecuencia de dichas necesidades en la sociedad, nace la propuesta LibréraT que intenta dar solución de manera conjunta ambos problemas.

Ha de indicarse que el verdadero origen de este club social se basa en la creación de un plan de empresa solicitado en la asignatura de Creación de Empresas del último curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Granada.

El grupo de estudiantes estaba formado por seis alumnos que han sido compañeros durante los cuatro años de carrera. Tras varios días debatiendo posibles alternativas de ideas de negocio, Carmen y Luis, dos grandes aficionados a la lectura, acudieron un día a la Biblioteca de Granada. Allí mismo surgió su propuesta de LibréraT al percibir que las zonas habilitadas para la lectura estaban infrautilizadas y carentes de usuarios que realmente disfrutaran de dichas instalaciones como por ejemplo videotecas o zonas de libre lectura. Después de esta experiencia, los dos compañeros se concienciaron de que la cultura, y en especial la lectura es algo poco valorado entre la población y, por consiguiente, sería necesario incentivarlo.

Comentando estas percepciones junto a los compañeros del grupo, decidieron que este problema cultural debería estar inmerso en la idea de LibréraT. En las posteriores reuniones de trabajo, todo el grupo percibió que el aspecto social estaba totalmente vinculado al problema cultural tal y como se demostraba en varias investigaciones de mercado enfocadas a la población granadina. En la ciudad andaluza el grado de asociacionismo entre la población madura era escaso o casi nulo, estando la mayoría de estas personas dispuestas a compartir con otras tanto sus conocimientos como sus gustos culturales. Pero había un problema: la inexistencia de un lugar acondicionado en el que pudieran interactuar culturalmente con personas con similares inquietudes.

Este caso práctico desarrolla el proyecto de jóvenes emprendedores que a través de su idea de negocio intentan dar respuesta a un problema sociocultural mediante la creación de una organización que tenga como base principal el compromiso de la sociedad con un determinado comportamiento de interés social.



## 2. Desarrollo del caso

Como se ha observado anteriormente, este grupo de jóvenes emprendedores ya había definido su idea de negocio. La misión estaba clara: creación de un espacio único y acogedor donde se intercambien actividades sociales y culturales. Y también su visión era palpable: ampliar sus instalaciones a nivel nacional para que se concienciara a la población de que la combinación de cultura, ocio y entretenimiento son compatibles con las relaciones sociales.

Pero, ¿por qué LibréraT? LibréraT procede de la unión de 2 palabras: libro más liberarse. Con esta denominación, los estudiantes pretendían que ya incluso con el nombre de su empresa, la sociedad tuviera una idea básica de su principal fin.

### UN PRIMER CONTACTO

Ahora solo necesitaban una forma de materializar esta innovadora idea.

Para ello, comenzaron estableciendo contactos con los gerentes de hoteles ubicados en las zonas céntricas de la ciudad. Granada es una ciudad turística principalmente, y la actividad de los hoteles, al basarse en una demanda muy variable, hay épocas del año en la que posee espacios infrautilizados. Unos espacios que podrían tener una segunda utilidad: instalación de LibréraT como un lugar acondicionado al que podría acudir un público intergeneracional de Granada para contactar con personas con preferencias culturales similares a la vez de establecer nuevas redes de contactos.

Ya tenían un lugar donde poner en marcha la idea de LibréraT. Y es ahora cuando Carmen y Luis recordaron que las bibliotecas públicas de la ciudad estaban infrautilizadas. Por ello, el grupo acudió al Ayuntamiento de Granada para establecer acuerdos con el mismo, y gracias a la justificación sólida de la necesidad de utilizar las instalaciones de bibliotecas y espacios culturales ociosos, el Ayuntamiento se mostró a favor de ceder esas instalaciones para el uso de esta nueva propuesta.

### PROPUESTAS DE VALOR

Como proyecto ya estaba bastante avanzado: se tenían acordadas las instalaciones donde implantar la idea de *LibréraT*. Una idea con la que los estudiantes pretendían ofrecer un valor añadido a los posibles usuarios en dichas instalaciones. Las principales estrategias de marketing se basarían en las siguientes propuestas de valor:

- ✓ Si el target quería despejarse y liberarse del día a día, *LibréraT* ofrece para ello un espacio amplio y muy confortable distribuido en distintas áreas que se ajustan a sus requerimientos en cada circunstancia. Así, por ejemplo, habrá zonas con sillones para lectura, mesas redondas de debate, jardines relajantes con buenas vistas, así como un auditorio concreto para conferencias de distinta índole. Todos los socios de *LibréraT* podrán interactuar en todas las zonas además de conocer a personas favoreciendo la transmisión de sus inquietudes.
- ✓ *LibréraT* tiene claro es que los usuarios deciden el futuro de la organización, cuándo y cómo se hacen las conferencias, qué autores desean que vengan a firmas, qué lugares quieren visitar, qué inquietudes tienen, qué libros necesitan leer y qué servicios adicionales necesitan que *LibréraT* ofrezca.
- ✓ Así mismo, se ofrecerá a los hijos de los usuarios un espacio aparte en el cual puedan compartir con otros niños de similares características su afán de lectura y el de sus padres. De esa forma, ofrecemos un valor superior a sus padres (usuarios de *LibréraT*), que estarán más tranquilos por sus hijos, al tenerlos no solo en buenas manos, sino compartiendo la afición de leer también. Se formaría así un club intergeneracional.
- ✓ Además, *LibréraT* ofrece a los usuarios la posibilidad de participar en concursos de poesía organizados por el club y a nivel nacional, facilitándole la inscripción a los mismos. Adicionalmente, se impartirá cursos de formación literaria o de cualquier otro aspecto que demanden (economía, sociología, teología, etcétera).
- ✓ Otra forma de crear valor es facilitar a los socios la adquisición de libros que deseen, del año y autor que sea, sin que ellos mismos tengan que desplazarse a la librería o punto de venta.

- ✓ Una manera adicional de crear valor para *LibréraT* es ofrecerle la posibilidad de viajar a esos lugares, museos, teatros o ciudades que sean descritos en los libros más leídos. La propia organización gestionaría todo el viaje, estancia y servicios complementarios. Como consecuencia de este creativo servicio surge: Adéntrate1.
- ✓ Quizá uno de los mayores valores añadidos de *LibréraT*, sería contactar con autores relevantes del momento, incluso antiguos, para que los usuarios de primera mano reciban una explicación del libro o firmas, teniendo la posibilidad de hacer críticas y reflexiones de dichos libros de la mano de sus autores.

## COMPETENCIA Y DIFERENCIACIÓN

Como podemos apreciar, servicio personalizado y directo asociados a la actividad socio-cultural, son el ingrediente principal de ese valor que *LibréraT* intenta añadir con sus servicios. Gracias a esta innovadora forma asociada a la cultura de romper con lo tradicional, puede llevar a cabo una estrategia de diferenciación que le permite enfrentarse a sus competidores más directos. Son los denominados “Librobares” que ofrecen un servicio de lectura individual (y no social como *LibréraT*) en sus instalaciones, pero con una idea de negocio basada en la hostelería, es decir, obtiene la mayor parte de sus ingresos de las consumiciones de sus clientes y no de la lectura. Igualmente, los clubs de lectura tienen muchas limitaciones a la actividad socio-cultural, ya que son grupos muy reducidos de personas (normalmente conocidas) que se centran en temas muy exclusivos de lectura, sin ofrecer otros servicios complementarios.



## *LibréraT*, ANÁLISIS DE SU POLÍTICA DE MARKETING

A partir de lo anterior, es de interés analizar cómo a partir del problema social relativo a la falta de interés por parte de la sociedad hacia la cultura, así como el escaso grado de asociacionismo entre la población madura, la asociación ha creado una nueva categoría de servicio diferenciada en el mercado. Así, resulta de interés analizar los elementos que desde el punto de vista del marketing, y desde nuestra perspectiva, han contribuido a la puesta en el mercado de una oferta diferenciada, y que a su vez, cumple con el objetivo social de la organización.

Para identificar los componentes de la oferta suministrada por *LibréraT*, ha de adoptarse la perspectiva del mercado y se han de considerar los elementos integrantes de dicha oferta según se indica en Kotler y Armstrong (2008) para un ámbito de aplicación general, en Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) para un ámbito de aplicación propio del sector servicios, y en Montero (2003) para un ámbito de aplicación del marketing con causa social. A partir de estos marcos de análisis pueden identificarse los siguientes elementos:

### **Diseño del servicio orientado hacia el suministro de una nueva actividad socio-cultural orientada, principalmente, a la lectura.**

*LibréraT* seguirá una estrategia de un servicio diferenciado, centrándose en ofrecer a la sociedad una actividad personalizada y exclusiva. La comunicación intergeneracional, los distintos puntos de vista, los intercambios de conocimientos y habilidades, así como la capacidad de evadirse de la rutina diaria, es lo que ofrece esta organización y precisamente este aspecto, es lo que le otorga ese carácter diferenciador.

Por último, a esta actividad sociocultural ofrecida por *LibréraT*, se le da una amplia variedad de servicios complementarios tales como Adéntrate y demás propuestas de valor anteriormente mencionadas.

### **Sistema de cuotas y tarifas.**

*LibréraT* funciona como una asociación que suministra servicios a sus socios o usuarios. Para inscribirse, se ha de cumplimentar un cuestionario y abonar una cuota mensual fija que oscilaría entre los 10 ó 20€ Las cuotas se destinarían principalmente a cubrir los gastos de administración y de personal, así como el mantenimiento las instalaciones para lograr la supervivencia a largo plazo de la organización. Como se aprecia, el marketing social es la base de este sistema de cuotas, ya que el objetivo principal de esta fuente de ingresos es el mantenimiento de esta organización en el tiempo con fines culturales y no la maximización del beneficio.

### **Estrategia de distribución.**

Para que la estrategia de distribución de *LibréraT* sea coherente con sus propuestas de valor y servicio diferenciado, se pretende usar un canal directo de distribución. Y es que ese intercambio cultural, personalizado y esa retroalimentación de la información solo se puede alcanzar si se usa ese tipo de contacto directo con el usuario. En un principio, la idea es que los mismos estudiantes se encargarían de que las bibliotecas en efecto fueran usadas para los servicios de *LibréraT*: como lugar de interrelación de conocimientos. Incluso de la administración, seguimiento, contratación de autores, viajes y trato del usuario en el hotel.

Y es que solo de esa forma, se tiene un conocimiento directo de las necesidades del usuario, se sabe qué quiere y no quiere en cada momento, sus autores preferidos y lugares a visitar. Solo así, se puede crear una comunidad *LibréraT* de usuarios, todos unidos por valores culturales y sociales.

### **Estrategia de comunicación.**

*LibréraT* también coordina sus actividades socio-culturales con una estrategia de comunicación personalizada, dándose a conocer en congresos de lectura a nivel regional y nacional, actividades culturales y turísticas de Granada, Universidades, así como en distintos mostradores localizados en librerías y zonas de lectura, motivando así al comprador del libro a disfrutarlo en las instalaciones de *LibréraT* y compartirlo con otros lectores. Incluso la página web del Ayuntamiento cedería a *LibréraT* un espacio para dar a conocer a la población granadina los nuevos espacios habilitados para este nuevo entorno social.

## **3. Preguntas/cuestiones para la discusión**

En base a la información planteada anteriormente sobre el proyecto *LibréraT*, se proponen las siguientes cuestiones de debate:

1. ¿Se corresponde la idea que tenía de *LibréraT* antes de leer el texto con la que tiene a raíz de la lectura del caso? Justifique su respuesta.

Los creadores de *LibréraT* eligieron este nombre con el motivo de recoger en una única palabra cómo liberarse a través de la lectura.

2. Opine por qué *LibréraT* es un proyecto de responsabilidad social no lucrativo.

Esta organización intenta aunar las actividades sociales y culturales con el fin último de la supervivencia, es decir, los ingresos de todas las actividades complementarias contribuyen a que la empresa se mantenga en el largo plazo, no a crear beneficio como objetivo empresarial.

3. ¿Dentro de qué tipo de marketing social situaría el proyecto: Marketing de Cambio Social (MCS) o Marketing Social Corporativo (MSC)? Razone su respuesta.

Fontrudona (1999) estableció la distinción entre estos dos aspectos del Marketing Social.

El marketing de cambio social (MCS) es la aplicación de conceptos y técnicas probadas en el sector comercial en orden a promover cambios en diversos comportamientos sociales. Kotler y Roberto (1992) apoyan esta definición cuando consideran que el concepto de marketing social ha llegado a significar una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptabilidad de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo.

Por otra parte, el marketing social corporativo (MSC) es aquel conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa los intereses de la empresa con relación a su posición en el mercado y/o su imagen.

Conociendo ambas definiciones, claramente se puede decir que LibréraT es un proyecto de Marketing Social Corporativo. Esto es porque, como ya se ha comentado en la introducción del caso, tiene como base principal el compromiso de la sociedad con un determinado comportamiento social.

4. ¿Considera que LibréraT podría convertirse en el futuro en un proyecto empresarial viable?

Como se ha desarrollado a lo largo del caso, el fin de este proyecto es incentivar a la población para que contemplen la cultura, más concretamente, la lectura, en nuestro caso, como una actividad de ocio, en la que además de interactuar con personas con similares inquietudes, puedan aprovechar las múltiples zonas infrutilizadas que tienen la mayoría de las bibliotecas.

La actividad principal de LibréraT se ofrece de manera gratuita, únicamente las actividades complementarias tendrán un coste, el cual será fundamental para la supervivencia de la organización.

Si es cierto, que este conjunto de actividades que nuestro proyecto ofrece, aumentaría el valor de una asociación de lectura convencional, por lo que si sería posible convertir LibréraT en una idea de negocio con la que no solo recaudar para subsistir, sino con la que obtener beneficios económicos.

5. Señale las ventajas e inconvenientes que a su juicio tiene LibréraT por el uso de un canal de distribución directo para ofrecer sus servicios.

Un canal directo es aquel en el que no existen intermediarios en la comercialización de un producto o servicio. (Vázquez y Trespalacios: Estrategias de distribución comercial, Ed. Thomson, Capítulo 1 (2006))

Las ventajas que ofrece la distribución directa son el contacto directo con el público, control del servicio ofertado, conocimiento de las necesidades y demandas del usuario (feedback), etcétera.

Por otro lado, uno de los inconvenientes que puede presentar el uso de un canal directo es que los costes son más elevados, esto es debido a que la empresa tiene que ejercer el papel que realizarían, en el caso de un canal indirecto, cada uno de los intermediarios hasta que el servicio llega al cliente.

#### 4. Conclusiones

Por último, comentamos las siguientes conclusiones a las que hemos llegado tras la realización de este caso práctico:

El presente caso lo hemos basado en un plan de empresa de la asignatura Creación de Empresas, de cuarto curso del Grado en Administración y Dirección de Empresas (G.A.D.E.), de la Universidad de Granada. Un grupo de seis alumnos, tras varias reuniones, en las que hemos puesto en común distintas propuestas de lo que podía ser nuestra idea de negocio llegando finalmente a seleccionar LibréraT como un proyecto innovador que responde a las necesidades insatisfechas de la población granadina anteriormente comentadas.

En efecto, podemos decir que teniendo en cuenta el gran número de bibliotecas infrautilizadas unidas a la gran necesidad de socialización por parte de varios colectivos, destacamos que LibreríaT surge para hacer frente a estas peculiaridades que nos encontramos en Granada. Para complementar los servicios que ofrece LibreríaT destacamos Adéntrate y otras actividades complementarias donde los usuarios podrán llegar más allá de la lectura de un libro, con el que otorgamos al usuario un valor añadido.

Hemos conseguido un doble objetivo: utilización óptima de los centros de lectura realizando todas las actividades propuestas en este proyecto de manera que se le dé la utilidad que se merece. A su vez, incentivar la práctica de actividades culturales con el objetivo de que los usuarios manifiesten una actitud positiva hacia la cultura.

En la misma línea, este proyecto favorecerá la actividad hotelera a través de la ocupación de zonas ociosas en temporada baja, para llevar a cabo nuestras actividades, ayudando al hotel a atraer al cliente, creando un mayor valor añadido en el servicio.

Ante la baja aceptación por parte de los usuarios a las actividades culturales llevadas a cabo por los ayuntamientos, casas de cultura y centros cívicos, LibreríaT ofrece un apoyo a estos organismos influyendo en la visión que se tiene a priori de la cultura, intentando fomentarla.

Se enmarca así LibreríaT como un proyecto con visión organizativa que, sin dejar de lado su viabilidad y permanencia a largo plazo, se centra en crear un compromiso social buscando la integración cultural de la ciudadanía. Hace referencia así, al marketing social y las estrategias de comunicación, precio, producto y distribución antes mencionados lo corroboran.

En definitiva, LibreríaT es un proyecto emprendedor de alumnos de la Universidad de Granada. Como ya se ha venido comentando, el caso está desarrollado desde la perspectiva del estudiante con vista a ser entendido y analizado por otros estudiantes con gustos, preferencias e inquietudes posiblemente similares. Quizá este hecho es un aspecto diferenciador que permite que LibreríaT sea una organización plenamente social.

## Referencias

- Pérez A, Rodríguez I, (2013). Responsabilidad social y marketing en el sector bancario. Ediciones Pirámide, España.
- Vázquez R, Trespalacios M (2006). Estrategias de Distribución Comercial. Thomson Editores, España.
- Martínez F, Maraver G (2009). Distribución Comercial. Editorial Delta Publicaciones, Madrid (España).
- Kotler P, Armstrong G (2008). Principios de Marketing. 12a ed. Prentice Educación S.A., Madrid (España).

## Webgrafía:

Dotación de bibliotecas públicas provinciales y municipales por habitante y provincia:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/anuario/anuario13/anuario13c16.htm#c666>

Biblioteca provincial de Granada:  
<http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/opencms/export/bibliotecas/bibgranada/> Información de canales de distribución: <http://www.slideshare.net/sudatec/distribucion-y-canal-de-distribucion>

Libro bares Granada: [http://granada.salir.com/la\\_qarmita\\_libros\\_y\\_cafe](http://granada.salir.com/la_qarmita_libros_y_cafe)

Club de lectura Granada: <http://univex.ugr.es/pages/literatura/clubdelectura>