

Casos

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



Casos

de Marketing Público y No Lucrativo
ISSN: 2530-3422
de Marketing Público e Não Lucrativo

Editores / Editores:

José Luis VÁZQUEZ-BURGUETE
Universidad de León (España)

Arminda Maria DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Editores asociados / Editores associados (Número 5):

Marta REY-GARCÍA
Universidad de A Coruña (España)

Vanessa MATO-SANTISO
Universidad de A Coruña (España)

Noelia SALIDO-ANDRÉS
Universidad de A Coruña (España)

Secretarios del Comité Editorial / Secretários do Comitê Editorial:

Ana LANERO-CARRIZO
Universidad de León (España)

María P. GARCÍA-MIGUÉLEZ
Universidad de León (España)

Pablo GUTIÉRREZ-RODRÍGUEZ
Universidad de León (España)

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

Christophe ALAUX
Université Aix-Marseille (France)

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

Helena Maria ALVES
Universidade da Beira Interior (Portugal)

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

Edy Lorena BURBANO
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

Maurice MURPHY
Cork Institute of Technology (Ireland)

Amparo CERVERA-TAULET
Universidad de Valencia (España)

Irena OGRAJENŠEK
University of Ljubljana (Slovenia)

Marlene DEMETRIOU
University of Nicosia (Cyprus)

Arminda Maria DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

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

Alberto PADULA
University of Rome Tor Vergata (Italy)

Miroslav FORET
Mendel University in Brno (Czech Republic)

Claude PECHEUX
Université Catholique de Louvain (Belgique)

Clementina GALERA-CASQUET
Universidad de Extremadura (España)

Marta REY-GARCÍA
Universidad de A Coruña (España)

Ivan GEORGIEV
Trakia University Stara Zagora (Bulgaria)

Celina SOLEK-BOROWSKA
Warsaw School of Economics (Poland)

Ross GORDON
Open University Business School (United Kingdom)

Marlize TERBLANCHE-SMITH
Stellenbosch University (South Africa)

Arvydas GUOGIS
Mykolas Romeris University (Lithuania)

Rodoula TSIOTSOU
University of Macedonia (Greece)

Erzsébet HETESI
University of Szeged (Hungary)

Anna VANOVA
Matej Bel University (Slovakia)

Mirna LEKO-ŠIMIČ
University of Osijek (Croatia)

José Luis VÁZQUEZ-BURGUETE
Universidad de León (España)

Óscar Daniel LICANDRO
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)

Walter W. WYMER
University of Lethbridge (Canada)

Emerson Wagner MAINARDES
FUCAPE Business School (Brasil)

Comité Científico / Comitê Científico (Número 5):

- Madalena ABREU
ISCAC (Portugal)
- David ABRIL PÉREZ
Universidad de León (España)
- María Jesús BARROSO-MÉNDEZ
Universidad de Extremadura (España)
- Laurentino BELLO ACEBRÓN
Universidad de A Coruña (España)
- Ana BLANCO MENDIALDUA
Universidad del País Vasco (España)
- Vitor BRAGA
IPP - Politécnico do Porto (Portugal)
- Domingo CALVO-DOPICO
Universidad de A Coruña (España)
- Anxo CALVO-SILVOSA
Universidad de A Coruña (España)
- Amélia CARVALHO
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
- Luísa CARVALHO
Universidade de Évora (Portugal)
- Luis Manuel CERDÁ-SUÁREZ
Universidad Internacional de La Rioja (España)
- Begoña COLMENERO-NIÑO
Instituto Cervantes de Roma (Italia)
- Iván Darío CORAL-VALLEJO
Corporación Universitaria Autónoma de Nariño (Colombia)
- Marisa R. FERREIRA
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
- Sandra FILIPE
Universidade de Aveiro (Portugal)
- María Mercedes GALÁN-LADERO
Universidad de Extremadura (España)
- Clementina GALERA-CASQUET
Universidad de Extremadura (España)
- María Dolores GALLARDO-VÁZQUEZ
Universidad de Extremadura (España)
- María Pilar GARCÍA DE LA TORRE
Universidad de A Coruña (España)
- María Purificación GARCÍA-MIGUÉLEZ
Universidad de León (España)
- Fernando GONZÁLEZ-LAXE
Universidad de A Coruña (España)
- Pablo GUTIÉRREZ-RODRÍGUEZ
Universidad de León (España)
- Ana LANERO-CARRIZO
Universidad de León (España)
- Raúl M. S. LAUREANO
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)
- Luis Ignacio ÁLVAREZ-GONZÁLEZ
Universidad de Oviedo (España)
- José Manuel ANDRADE CALVO
Universidad de A Coruña (España)
- Aritza LÓPEZ DE GUEREÑO-ZÁRRAGA
Universidad del País Vasco (España)
- Carla MARQUES
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)
- Eva María MARTÍNEZ-SERRANO
Universidad Carlos III (España)
- Raquel MARTÍNEZ-BUJÁN
Universidad de A Coruña (España)
- Juan Antonio MONDÉJAR-JIMÉNEZ
Universidad de Castilla La Mancha (España)
- Nancy Imelda MONTERO-DELGADO
Universidad Autónoma de Baja California (México)
- Estela NÚÑEZ-BARRIOPEDRO
Universidad de Alcalá (España)
- Inna PAIVA
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)
- David PEÓN-POSE
Universidad de A Coruña (España)
- Juan Miguel REY-PINO
Universidad de Granada (España)
- Marta REY-GARCÍA
Universidad de A Coruña (España)
- Artur SÁ
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)
- César SAHELICES-PINTO
Universidad de León (España)
- Noelia SALIDO-ANDRÉS
Universidad de A Coruña (España)
- María Conceição SANTOS
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)
- María José SANZO-PÉREZ
Universidad de Oviedo (España)
- Obdulia TABOADELA-ÁLVAREZ
Universidad de A Coruña (España)
- Graça TRINDADE
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)
- Luis Enrique VALDEZ-JUÁREZ
Universidad de Extremadura (España)
- José Luis VÁZQUEZ-BURGUETE
Universidad de León (España)
- Rodolfo VÁZQUEZ-CASIELLES
Universidad de Oviedo (España)
- María Azucena VICENTE-MOLINA
Universidad del País Vasco (España)

EDITORIAL Y AGRADECIMIENTOS

El presente volumen de la Revista *Casos de Marketing Público y No Lucrativo / Casos de Marketing Público e Não Lucrativo* recoge los mejores casos de entre los presentados a modo de ponencia durante el *IX Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo / IX International Congress on Teaching Cases related to Public and Nonprofit Marketing*, seleccionados tras un proceso de revisión anónima por pares. Dicho evento, celebrado en noviembre de 2017, fue organizado por la *Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo / International Association on Public and Nonprofit Marketing* (AIMPN/IAPNM) en colaboración con el Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña (UDC).

Bajo el lema de “*Marketing Utópico*” / “*Utopian Marketing*”, se presentaron en las sesiones de trabajo del Congreso 54 iniciativas de marketing orientadas a imaginar nuevos escenarios de creación, comunicación, entrega e intercambio de valor entre las organizaciones, las personas y el planeta, transformando así la utopía en realidad. Esos 54 casos, preparados en equipo por 189 ponentes (69 profesores-tutores y 120 alumnos) procedentes de 17 universidades en 4 países, confirmaron la potencial contribución que desde el marketing puede hacerse al bienestar de los ciudadanos. Los casos aquí publicados recogen todas las áreas temáticas representadas en aquel Congreso: responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, marketing verde, marketing público y no lucrativo, marketing social y emprendimiento e innovación sociales.

Los consumidores demandan productos asequibles, agradables y respetuosos con el medio ambiente que les ayuden a establecer conexiones significativas con otras personas y con el planeta. Como ciudadanos deseosos de marcar una diferencia en sus comunidades esperan que las organizaciones (empresas, organizaciones sin ánimo de lucro, administraciones públicas) y las marcas se conviertan también en agentes transformadores con quienes aliarse para compartir propósitos, establecer relaciones coherentes con sus valores y dar respuestas utópicas a problemas reales. La selección de casos reales aquí presentada ilustra la riqueza de soluciones innovadoras basadas en marketing a retos sociales y medioambientales, desde el acoso escolar a la violencia de género; desde la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión a la conservación del patrimonio natural; desde la atención médica a la infancia vulnerable al *upcycling* de residuos plásticos. Todo ello con especial atención a la transformación digital como imparable fuerza conformadora, tanto en el lado de los problemas como de las soluciones.

Agradecimientos

El Comité Organizador del Congreso desea dejar constancia de su agradecimiento a los Catedráticos de Comercialización e Investigación de Mercados Rodolfo Vázquez Casielles, de la Universidad de Oviedo, y Laurentino Bello Acebrón, de la Universidad de A Coruña, por su impulso personal y compromiso desde el Comité Científico con el desarrollo de esta iniciativa. Asimismo, desea agradecer al Profesor Luis Ignacio Álvarez González, de la Universidad de Oviedo, la impartición de su lección magistral titulada “*La utopía del Marketing en el ámbito social: estado de la cuestión*” en el marco de la inauguración de dicho Congreso.

El Congreso fue financiado gracias a una Ayuda a la Investigación de la UDC (convocatoria 2017) y contó con la colaboración de la Facultad de Economía y Empresa de la UDC, de Galega de Economía Social, del Grupo Naturalista Hábitat y de Turismo Coruña.

El Comité Organizador Local / The Local Organizing Committee

Chair:

Marta REY-GARCÍA

Miembros / Members:

Vanessa MATO-SANTISO

Noelia SALIDO-ANDRÉS

Domingo CALVO-DOPICO

Valentín A. MARTÍNEZ FERNÁNDEZ

Volumen 5 (2018)
MARKETING UTÓPICO / UTOPIAN MARKETING
Editores asociados / Editores associados (Número 5)

Marta Rey-García, Vanessa Mato-Santiso, Noelia Salido-Andrés (*Universidad de A Coruña, España*)

ÍNDICE

QUEROeco: proyecto de concienciación ambiental y promoción de alternativas de ocio saludables e inclusivas entre la gente joven Bello, L., Castiñeira, P., Penido, L., Gutiérrez, R.	1-11
Co-creación de valor Empresa–Organización no Lucrativa. La Escuela Social Ana Bella para el empoderamiento de la mujer Álvarez, L.I., Sanzo, M. J., Díaz, Y.	12-21
La Biblioteca María Zambrano de Roma: un caso de marketing social Rey, J. M., Colmenero, B., Cuéllar, M., Pérez, L., Roldán, B.	22-31
#Niunamenos: Camino hacia la igualdad de género Martínez, E. M., López, C., Manciana, V., Misiego, C., Peinado, F., Pouiller, D.	32-42
Salsa Tijuanaense, de México para el mundo: emprendimiento social como estrategia para el desarrollo de una empresa familiar Cerdá, L. M., Montero, N. I., Tariny, J., Espinoza, C., Valdez, A. I., Rodríguez, Y. J.	43-49
Caso Lantegi Batuak: creando nuevos negocios para generar oportunidades laborales para personas con discapacidad López de Guereño, L., Gracia, A., Pinar, A., Cristóbal, D., Pérez, A.	50-59
Differentiation challenges in Social Crowdfunding Santos, M-C., Trindade, G., Laureano, R., Silva, T., Wolf, C., Santos, M.	60-72
Y luego ganas tú Lanero, A., Abril, D., Quijano, L., Revuelta, M.	73-79
Colaboración intersectorial al servicio del tratamiento médico de infancia vulnerable: el programa “Viaje hacia la vida” y su implementación en Galicia Salido-Andrés, N., Nieves, A. M.	80-90
Online financial education initiatives based on cross-sector partnerships as social innovation in Spain: “rededucacionfinanciera.es” and “economiasolidaria.org” as case studies Alvarez, L. I., Sanzo, M. J., Salido-Andres, N., Alvarez, B., Rey-Garcia, M.	91-98
El planeta no tiene un plan B. Ecoalf Vázquez, J. L., García, M. P., Aparicio, M., Fernández, V.	99-105
Fundraising in action: how to ensure the success of a crowdfunding campaign? Laureano, R. M. S., Trindade, G., Abreu, M., Santos, M. C., Santos, M., Itallo, S., Costa B.	106-115

El voluntariado corporativo como herramienta para la conservación del patrimonio natural: experiencias del grupo naturalista Hábitat Bello, L., Rodríguez-Pereira, A.	116-126
Calidad de servicio y Stakeholders: Universidad de Córdoba (Colombia) Álvarez, L. I., Sanzo, M. J., Toscano, A.	127-136
Creando valor de los usos complementarios del bosque gallego: caso de estudio de la Asociación de Resineros de Galicia Calvo, A., Andrade, J. M., Cristos, M., Allo, J. D.	137-149
Centro Especial de Empleo Asociación Economato Social de la ciudad de Badajoz. Marketing Solidario Galera, C., Martín, F.	150-160
Distribution of ecological products: the case of supermarkets and specialty retailers Vicente-Molina, M-A., Straub, J.	161-169
¿Es factible diferenciarse a través de la protección medioambiental? Análisis evolutivo de la relación entre actuación medioambiental de la empresa y su influencia sobre el resultado económico Vicente, M. A., Ugalde, A.	170-179
Social innovation for collective impact in work integration field: "Juntos por el empleo de los más vulnerables" as a case study Rey-García, M., Mato-Santiso, V.	180-186
Las campañas de marketing social en el caso del virus de la gripe Galán-Ladero, M. A.; Galán-Ladero, M. M.	187-193
A review on blockchain technologies for Corporate Social Responsibility and Sustainable Supply Chain Management Rey-García, M., Fraga-Lamas, P., Fernández-Carames, T., Otero-Serrano, S., Rey-García, M.	194-202
Quilómetros (kms) Sustentáveis Ferreira, M. R., Pinheiro, A. C., Pacheco, S.	203-208
Responsabilidad Social Medioambiental: el caso de éxito de Ben & Jerry's Barroso, M. J., Pache, M., Nevado, M. T.	209-216
Marketing como ferramenta para o desenvolvimento sustentável e accountability. Associação de Apoio à Criança Carvalho, A., Sousa, E., Monteiro, S.	217-224
Arte de acción para la transformación social: su situación en el mercado del arte Rey-García, M., Rodríguez, R.	225-235

QUEROeco: PROYECTO DE CONCIENCIACIÓN AMBIENTAL Y PROMOCIÓN DE ALTERNATIVAS DE OCIO SALUDABLES E INCLUSIVAS ENTRE LA GENTE JOVEN

Laurentino Bello

(Universidad de A Coruña, España)

Pablo Castiñeira Olveira

Luis Penido López

Rosa Gutiérrez Mougán

Resumen:

QUEROeco es una iniciativa que promueve el respeto al medio ambiente a través de actividades de ocio inclusivas e innovadoras (Cultura Urbana) que incentivan una ocupación sana y responsable del tiempo libre entre la juventud, presentando tres propuestas creativas; 1. La realización de murales artísticos antipolución, 2. Uso de nuevos espacios para la práctica de deportes alternativos (*Parkour* en desguace), 3. La realización de un vídeo clip de Rap divulgativo.

El proyecto QUEROeco nace fruto de la colaboración entre la Asociación Vella Escola, una entidad vinculada a la Cultura Urbana y el ocio juvenil, especializada en el desarrollo e implementación de soluciones para la gestión creativa de proyectos sociales, culturales y de ocio activo, y el Centro Especial de Empleo de Iniciativa Social TRAMEVE, centro autorizado de tratamiento de vehículos fuera de uso (CAT) cuyo fin es la integración laboral de personas con discapacidad a través del desarrollo de su actividad con procesos limpios y seguros, con un compromiso con el medio y la promoción de la economía circular y el consumo responsable.

Abstract:

QUEROeco is a project about respect for the environment through inclusive and innovative leisure activities (Urban Culture). They encourage youth to spend their free time in a healthy and a responsible way through three creative ideas. 1. Wall paintings against pollution. 2. New places for alternative sports (parkour on a scrapyard). 3. An educational rap video clip.

The QUEROeco project is the result of the cooperation between Association Vella Escola and TRAMEVE. Association Vella Escola is an organization specialized in the development and the implementation of solutions for creative management of social, cultural and leisure projects. TRAMEVE is a Licensed Treatment Center for vehicles out of service (CAT in Spanish). Its main goal is the integration of people with disabilities into the labor market through safe and clean processes and through the commitment to the environment, the promotion of circular economy and the responsible consumption.

1. Introducción

TRATAMIENTO MEDIOAMBIENTAL DE VEHÍCULOS, S.L. (TRAMEVE) es un Centro Autorizado de Tratamiento de Vehículos al final de su vida útil (CAT), desde el año 2004. Los CATs son instalaciones autorizadas para realizar cualquiera de las operaciones de tratamiento, que garantizan la reutilización, reciclado y valorización del vehículo, bien por sí mismos o a través de otros centros. Solo en este tipo de instalación se pueden recibir vehículos al final de su vida útil, emitir el certificado de destrucción y tramitar la baja administrativa de los mismos del Registro de Vehículos de la Dirección General de Tráfico (DGT).

TRAMEVE es un Centro Especial de Empleo perteneciente a Galega de Economía Social; S.L., matriz del grupo de Centros Especiales de Empleo sin ánimo de lucro de COGAMI (Confederación Gallega de Personas con Discapacidad). En consecuencia, la misión de TRAMEVE es la integración laboral de personas con discapacidad a través del desarrollo de la actividad de un Centro de Tratamiento de Vehículos fuera de uso.

COGAMI es una entidad sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública y constituida por 58 asociaciones y delegaciones de entidades de personas con discapacidad física y orgánica. Su misión es la inclusión de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de la sociedad. COGAMI es una de las fundadoras del Comité de Entidades Representantes de Personas con Discapacidad de Galicia (CERMI Galicia) y forma parte de COCEMFE (Confederación Coordinadora Estatal de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de España).

TRAMEVE nace en el año 2000 como consecuencia de un proyecto presentado por COGAMI al programa europeo HORIZON III (1997-1999). El proyecto pretendía disminuir los factores que llevan a las personas con discapacidad física a una situación de exclusión social con la búsqueda de puestos de trabajo relacionados con la recuperación y tratamiento de Vehículos Fuera de Uso (VFUUs). Durante 2 años se formó a un grupo de 15 personas con discapacidad física en el desmontaje y descontaminación de vehículos fuera de uso, de las que se seleccionaron 6 para el inicio de la actividad empresarial.

En la actualidad TRAMEVE cuenta 12 trabajadores y unas instalaciones de su propiedad de 13.000 m² (oficinas, zona de descontaminación y despiece, almacenamiento y aparcamiento) situadas en el Santiago de Compostela. Desarrollan su actividad habiendo obtenido desde sus inicios resultados económicos positivos que garantizaron su sostenibilidad, al margen de las bonificaciones recibidas por su calidad de Centro Especial de Empleo.

La estructura organizativa de TRAMEVE se articula en torno a cuatro áreas: Administración, Producción, Calidad/Prevención de Riesgos Laborales y Comercial. El cambio más significativo en la organización del trabajo se produjo con la designación en el área Comercial de los Asesores Comerciales Operativos (ACOs). Dos años atrás cada persona se encargaba de una parte del proceso de venta, ahora los ACOs se encargan de todo el proceso de atención al cliente (recepción de solicitudes de disponibilidad, pedidos de clientes, consulta interna de disponibilidad e idoneidad, facturación, gestión de envíos y postventa), con lo que se ha conseguido un mejor servicio al cliente y la mejora de los procesos.

Los CATs nacen con el objetivo de conseguir minimizar el impacto de los Vehículos Fuera de Uso (VFUs) en el medioambiente. Esta premisa fundamental determinó el modelo de gestión de TRAMEVE desde su origen buscando en todo momento alcanzar un porcentaje máximo de reutilización del peso medio de los VFUs, minimizando el impacto ambiental.

Consecuencia de su buen hacer, TRAMEVE recibió en 2006 la máxima puntuación en la “Evaluación del Comportamiento Medioambiental de las Instalaciones de Vehículos Fuera de su Vida Útil” realizada por la Consejería de Medio Ambiente de la Xunta de Galicia, siendo la única empresa gallega calificada con un 10 de las 96 evaluadas. Desde entonces TRAMEVE se convirtió en el centro de referencia en Galicia en cuanto a buenas prácticas en su gestión medioambiental y recibe visitas periódicas de representantes de Administraciones Públicas, Asociaciones de diversa índole, y centros educativos, entre otros. Así, TRAMEVE figura como ejemplo de buenas prácticas en el ámbito ambiental en el Manual de RSE en entidades de Economía Social desarrollado por la Xunta de Galicia en 2016 y recibió una mención en los Premios RSE Galicia promovidos también por la Xunta de Galicia en el mismo año.

El futuro de TRAMEVE pasa por adaptarse a los recientes y progresivos cambios relacionados con las características de los vehículos y las nuevas formas de uso de los mismos (coches híbridos, eléctricos; uso compartido de vehículos, etc) e incorporar nuevas líneas de negocio complementarias y alineadas con su actividad principal.

Figura 1. Instalaciones de TRAMEVE



VELLA ESCOLA es una entidad cultural y deportiva sin ánimo de lucro especializada en ocio creativo, que agrupa a músicos, artistas, bailarines y deportistas profesionales del mundo de la Cultura Urbana (*Graffiti, Breakdance, Parkour, Skateboard, Rap, Dj, Beatbox, Roller, BMX, Slackline*, etc), ámbito en el que está especializada y reconocida como entidad referente en este sector en Galicia.

VELLA ESCOLA nace en 2009 en Noia, producto de la necesidad de un grupo de jóvenes aficionados al *Breakdance* y al *Hip Hop*, de construir una entidad propia afín a su realidad, tangibilizando en forma de asociación una inquietud basada en una visión diferente de cómo disfrutar de un ocio saludable y vivencial, siempre bajo los valores del respeto, la unidad, el sentido de pertenencia a un grupo, el ímpetu y la positividad.

Uno de los principales objetivos de VELLA ESCOLA es ofrecer al colectivo juvenil, la posibilidad de participar activa y socialmente en diferentes proyectos que favorezcan su desenvolvimiento integral mediante; la formación y expresión artística, el ocio activo y la integración social a través de la Cultura Urbana. En definitiva, lo que pretende VELLA ESCOLA es contribuir a conseguir una juventud participativa, creativa, consciente y responsable con la realidad social en la que vive y de desarrolla.

“Queremos ofrecerle a la juventud un espacio saludable lleno de creatividad e ilusión, que aliente sus perspectivas de futuro y les permita crecer como personas en un contexto favorable, y queremos hacerlo a través de una oferta de actividades innovadoras, que respondan a sus inquietudes e intereses para ^cocinar un plato^ que seguro alimentará cuanto menos su curiosidad”. – Pablo Castiñeira (Fundador y gerente de VELLA ESCOLA).

Desde 2009 VELLA ESCOLA ha desarrollado múltiples proyectos para diferentes administraciones públicas a nivel local y autonómico y para empresas de todo tipo (organización de actividades, eventos y espectáculos), trabajando también con muchas entidades del ámbito asociativo y no lucrativo en el desarrollo de proyectos sociales de iniciativa propia, sobre temas de interés general (botellón, integración social, discapacidad, violencia de género, medio ambiente, etc) buscando un mayor impacto y sensibilización de la juventud sobre estas cuestiones.

Algunos de los trabajos y proyectos realizados por VELLA ESCOLA a destacar son los siguientes:

- Programas de dinamización juvenil para las casas de la juventud de la Xunta de Galicia, para ferias y fiestas declaradas de interés nacional o internacional como la *Festa do Queixo de Arzúa* o la *Festa do Marisco do Grove* entre otras y programas de ocio juvenil para más de 100 ayuntamientos en Galicia.

- Programas de ocio juvenil para la prevención del consumo abusivo de alcohol y programas de prevención de pintadas en el casco histórico para el ayuntamiento de Santiago de Compostela.
- Realización de más de 150 murales artísticos y de *Graffiti* a gran escala (semanalmente) para el decorado del programa de televisión de la TVG Luar, y spots publicitarios para diferentes marcas y TV (Xabarín Club, Land Rober...), espectáculos y figuración en otros programas de TV autonómica (Bamboleo, A Revista, A Solaina, O País dos Pequenos, De Quén ves Sendo, Galicia LipDub, Tourilandia, etc.)
- Organización de eventos y competiciones de Cultura Urbana a nivel autonómico, nacional e internacional.

Es importante señalar que VELLA ESCOLA nace en pleno inicio de la crisis económica con recursos y capital cero, y que, a pesar de ser una organización sin ánimo de lucro, no es una entidad que dependa de subvenciones, todo lo contrario, desde 2009 VELLA ESCOLA no ha recibido ninguna subvención para la adquisición de bienes inventariables, equipamiento o infraestructuras, del mismo modo, tampoco limita sus ingresos únicamente a las cuotas de socios. La estrategia, o más bien el modo de vida de esta entidad, ha sido un amplio y continuo trabajo a pie de calle basado principalmente en aplicar la creatividad y buscar la excelencia y el impacto en la sociedad a través de la especialización en proyectos relacionados principalmente con la juventud, y lo ha hecho dentro de un escenario social perfecto para crecer y carente de competencia directa. Digamos que, en los últimos años, el ámbito del ocio o la cultura juvenil está cambiando hacia prácticas y usos del tiempo libre más posmodernistas y que en Galicia, a día de hoy, no existe todavía una oferta de ocio o cultura alternativa a los deportes o artes clásicas dirigida a este público joven. Son tales los cambios en este escenario y concretamente en lo que concierne a la Cultura Urbana, que en el futuro próximo se esperan acontecimientos de relevancia a nivel mundial, como es la inclusión del *Breakdance* en los Juegos Olímpicos de la Juventud (Argentina, 2018) o del *Skateboard* y el Surf en los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, incluso una posible introducción de “pseudoParkour” autorizado por la Federación Internacional de Gimnasia FIG en Tokyo 2020. Esta visión evolutiva y de continuo cambio siempre ha estado presente en VELLA ESCOLA y es lo que ha motivado a esta entidad a reinvertir el 95% de sus ingresos en dotarse de medios para crecer y poder hacer frente a nuevos retos y proyectos, para mantenerse como la organización número uno en Galicia especializada en la Cultura Urbana y una de las más importantes de España dentro de este ámbito.

Actualmente VELLA ESCOLA cuenta con un equipo de trabajo de 24 profesionales especialistas, 2 coordinadores y 1 director de proyectos con una amplia y potente experiencia de trabajo; y una infraestructura importante (parques móviles para la práctica de *Skate* y *Parkour*, pistas de baile modulares, muros artificiales móviles para *Graffiti*, equipos de sonido e iluminación profesionales y un amplio equipamiento específico para cada una de las disciplinas que promueven).

La visión de futuro de VELLA ESCOLA es la que ha tenido desde su origen, promover la Cultura Urbana en todos los sectores y ámbitos de la sociedad, creciendo y especializándose, innovando y adaptándose al momento, aprovechando los recursos propios y potenciando las sinergias con todo tipo de profesionales y organizaciones para poder afrontar con garantías de éxito los retos del presente cambiante y del futuro próximo.

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de VELLA ESCOLA®



Fuente: [<http://www.vellaescola.com>], a fecha 25/10/2017.

2. Desarrollo del caso:

QUEROeco es una experiencia innovadora que pretende acercar a la gente joven mensajes positivos sobre el cuidado del medio ambiente, proponiendo alternativas de ocio respetuosas con el entorno (Cultura Urbana), bajo una metodología que promueve prácticas inclusivas y responsables para la ocupación del tiempo libre.

QUEROeco nace del compromiso social y los valores compartidos de VELLA ESCOLA y TRAMEVE y de su convencimiento de que la colaboración entre entidades afines incrementa recursos, competencias y habilidades y multiplica el impacto de los proyectos desarrollados. VELLA ESCOLA trabaja para conseguir una juventud participativa, creativa, consciente y responsable con la realidad social en la que vive y se desarrolla. TRAMEVE por la inclusión social de las personas con discapacidad y el respeto al medio ambiente. Entre ambos desarrollan este proyecto con el medio ambiente como elemento vertebrador, pues para TRAMEVE es una premisa fundamental de trabajo y VELLA ESCOLA lo identifica como valor fundamental a inculcar entre los jóvenes en su interés fundacional en promover su responsabilidad.

Como objetivo fundamental para la definición del proyecto, TRAMEVE busca diferenciarse de sus competidores poniendo en valor su buen hacer en el ámbito ambiental, dirigiéndose hacia un segmento de clientes, los jóvenes, conscientes y responsables ante su realidad, para los que el modelo de negocio de TRAMEVE, basado en la economía circular, se alinea con sus valores. Además, cualquier iniciativa a desarrollar no debe perder la perspectiva de la inclusión de personas con discapacidad que dicta la misión. Por otro lado, para VELLA ESCOLA es imprescindible poder trabajar conjuntamente con entidades y organizaciones externas al ámbito del ocio o la cultura generando sinergias para así poder entrar en nuevos sectores, tanto a nivel empresarial como a nivel social (discapacidad) y darse a conocer ofreciendo propuestas alternativas de valor (a través de la Cultura Urbana) que aporten solución a las diferentes necesidades de estas organizaciones, o de la propia sociedad. De este modo VELLA ESCOLA consigue potenciar la visibilidad de sus acciones y mejorar su red de contactos al mismo tiempo que cumple su objeto principal, que es desarrollar el mayor número posible de proyectos relacionados con la Cultura Urbana.

En consecuencia, QUEROeco se define con los siguientes objetivos sociales:

1. Generar conciencia sobre los problemas ambientales actuales, acercando información y aplicando metodologías innovadoras que aporten conocimientos, aptitudes, actitudes y motivaciones para trabajar en la búsqueda de soluciones.
2. Promover la participación activa de la juventud en programas de ocio inclusivos y respetuosos con el medio natural.
3. Fijar hábitos saludables que mejoren la calidad de vida de la juventud a nivel corporal, mental y social.
4. Fomento de la inclusión social de jóvenes con discapacidad a través de aprendizajes significativos y vitales que dejen huella.

Con los objetivos anteriores se definen 3 acciones diferenciadas:

- Elaboración de un Mural Ecológico utilizando pintura fotocatalítica antipolución (Objetivo: Reducir y Recuperar) INNOVACIÓN
- Campaña de Educación Ambiental (Objetivo: Concienciar) IMPACTO CUANTITATIVO
- Jornada de Cultura Urbana (Objetivo: Reutilizar y Reducir) IMPACTO CUALITATIVO

Todo el proyecto se desarrolla en las instalaciones de TRAMEVE, con el fin de presentar un lugar no concebido para el ocio como un espacio para la práctica de deportes alternativos aprendiendo a utilizar los recursos existentes sin generar nuevos residuos.

VELLA ESCOLA aporta su saber hacer en el ámbito de la cultura urbana y la pone al servicio de la definición y ejecución de las actividades a realizar.

Elaboración de un Mural Ecológico utilizando pintura fotocatalítica antipolución (Objetivo: Reducir y Recuperar)

La calidad del aire es una preocupación creciente en la Unión Europea por los riesgos ambientales y para la salud que implican niveles altos de contaminación del aire, prueba de ello es la Directiva 2008/50/CE relativa a la calidad de aire ambiente en el que se establecen valores límite que afectan a las empresas y a las normativas municipales relativas a las emisiones de gases contaminantes producidas principalmente por el tráfico rodado.

Las opciones para reducir la contaminación atmosférica se circunscriben básicamente a aplicar restricciones para el tráfico rodado (como ocurre cada vez con mayor frecuencia en ciudades como Madrid); una decisión política cuya implantación resulta difícil. Por eso, se están analizando desarrollos tecnológicos (nano-tecnología) como vías adicionales capaces de ayudar a acercar soluciones. Una de estas soluciones se basa en el principio de fotocatalisis, capaz de descomponer sustancias contaminantes del aire como por ejemplo los óxidos de nitrógeno. De la misma forma que la fotosíntesis de las plantas es capaz, gracias a la luz solar, de eliminar CO₂ para generar materia orgánica, la fotocatalisis elimina otros contaminantes habituales presentes en la atmosfera, como son los NO_x, SO_x, COVs, mediante un proceso de oxidación activado por la energía solar.

Los materiales fotocatalíticos están disponibles en formato de pinturas y recubrimientos para aplicaciones en fachadas, calles y demás mobiliario urbano, que en contacto con la luz solar es capaz de transformar y purificar muchas de las sustancias contaminantes presentes en el aire que respiramos. Este tipo de pinturas (de primera generación) se utilizan desde hace más de 40 años para descontaminar y esterilizar espacios interiores como las habitaciones de los quirófanos, hospitales y otros lugares. Actualmente, los avances en nano-tecnología (pinturas de segunda generación) hace posible su aplicación a gran escala en las calles para actuar sobre la contaminación ambiental.

En los últimos 2 años en Galicia se han iniciado y desarrollado diferentes planes municipales contra el feísmo urbano y para la prevención del *Graffiti*, basados en la realización de murales artísticos a gran escala sobre laterales de edificios, medianeras, muros de contención e incluso sobre viviendas particulares o edificaciones abandonadas en estado ruinoso¹. Cabe mencionar que se están haciendo grandes inversiones en este tipo de proyectos y que son cada vez más los entes locales los que optan por este tipo de iniciativas, sin embargo, al mismo tiempo que se logra una evidente mejora en la estética de las ciudades, se están generando gran cantidad de residuos contaminantes provenientes de pinturas plásticas, barnices y, sobre todo, del uso a gran escala de pintura en aerosol.

Estudiando la trayectoria y expansión del fenómeno de los grandes murales en las ciudades de Galicia, y conociendo que gran parte de los proyectos son iniciativa de la administración pública municipal, entendiendo que estas corporaciones deben ser ejemplo de buenas prácticas en la aplicación de medidas contra la contaminación del medio ambiente, se nos ocurre proponer una alternativa sana, no contaminante (incluso depuradora del aire) promoviendo el uso de pintura fotocatalítica para su aplicación en la realización de grandes murales en las ciudades.

El proyecto QUERO eco presenta esta pintura fotocatalítica y promueve su uso como alternativa a gran escala en los ayuntamientos para el pintado artístico de fachadas, pavimentos, calles, mobiliario urbano, etc. para ayudar a crear "islas fotocatalíticas" que actuarían como verdaderos "pulmones limpiadores" consiguiendo así una doble finalidad, combatir el feísmo de la ciudad y mejorar el estado medioambiental de sus calles.

Campaña de Educación Ambiental (Objetivo: Concienciar): Elaboración de una canción de *Rap* con mensaje a favor del medio natural y grabación de un vídeo divulgativo en dos formatos (documental y videoclip).

¹ Ver casos como el de Desordes Creativas (Ordes), Derrubando Muros con Pintura (Carballo), Vigo Ciudad de Color (Vigo).

Gran parte de las campañas de concienciación ya no causan efecto sobre la gente y esto ocurre principalmente por un motivo, la saturación de información, contenidos y medios que llegan a ellos cada día por múltiples canales (redes sociales, tv, prensa, etc) y que hacen muy competitivo el consumo de contenidos en los canales de difusión de masas. Esta situación forma ya parte del día a día en nuestra sociedad, afectando en especial a la juventud, que recibe de forma periódica una gran cantidad de impactos mediáticos provenientes principalmente de las redes sociales.

Haciendo una revisión de varias campañas de éxito dirigidas a jóvenes sobre la concienciación en diferentes temas de interés general y su impacto en las redes sociales² (vídeos que superan los 15 millones de reproducciones), nos dimos cuenta de que existen dos elementos clave para llegar a este colectivo: 1. escoger el canal adecuado para que la información pueda llegar al mayor número de jóvenes, y 2. seleccionar contenidos que supongan un interés tácito para este colectivo.

Con el fin de acercar el proyecto QUEROeco al mayor número de jóvenes y poder generar el impacto deseado, hemos diseñado una estrategia basada en la producción de contenidos audiovisuales en doble formato; un videoclip de Rap (formato corto) para su distribución a gran escala en redes sociales y un vídeo documental del proyecto QUEROeco (formato largo) para distribuir a menor escala en centros culturales (bibliotecas, museos, centros socioculturales), acotando el área de acción prevista del impacto comunicativo a Galicia, lo que nos permite enfocar y optimizar los recursos de la mejor forma posible.

El objetivo principal de esta acción fue dar a conocer el proyecto QUEROeco y promover la participación activa de la juventud en proyectos de ocio alternativos respetuosos con el medio natural, poniendo en valor y concienciando sobre los problemas medio ambientales actuales.

Para generar el mayor impacto posible, hemos contado con la implicación de profesionales del mundo del Rap y de la producción musical, así como de equipos de producción de vídeo con experiencia en el sector, dotando al proyecto QUEROeco de un soporte audiovisual de excelente calidad³.

En lo referente a la distribución del vídeo divulgativo, hemos realizado publicaciones en redes sociales y foros especializados obteniendo un consumo orgánico de estos contenidos que va en aumento, pendiente de una acción promocional de pago para un mayor alcance viral a gran escala. Por otro lado, en lo referente a acciones de Street Marketing, se están desarrollando acciones a nivel autonómico basados en el proyecto QUEROeco, contando con la colaboración de diferentes administraciones públicas locales y entidades privadas sin ánimo de lucro conocidas en el sector medio ambiental.

Jornada de Cultura Urbana (objetivo: Reutilizar y Reducir) basada en una oferta de talleres participativos e inclusivos dirigidos a 15 jóvenes de edades comprendidas entre los 16 y 35 años, mayoritariamente con discapacidad intelectual.

El objetivo fue ofrecer a los participantes una experiencia que potenciara sus habilidades sociales, aptitudes y actitudes creativas colectivas a través del baile, la música, el arte y el deporte alternativo, creando un ambiente que permitiera al mismo tiempo la improvisación y expresión individual, interaccionando con el entorno para la sensibilización ambiental.

Los talleres fueron impartidos por profesionales especializados en las siguientes temáticas:

- a. *Breakdance*, que fomenta el espíritu de superación personal, mejora la autoestima y estimula la creatividad ofreciendo la posibilidad de expresarse libremente a través del movimiento.
- b. *Parkour*, disciplina o filosofía que consiste en desplazarse de un punto a otro lo más fluidamente posible, usando las habilidades del cuerpo humano, lo que implica superar los obstáculos que se presentan en el recorrido como muros o paredes.

² Ver las campañas “Se Buscan Valientes” (El Langui - A3 Media - 2017), “Rap contra el Racismo” (El Chojín - 2011).

³Ver documental “QUEROeco Cultura Urbana co Medio Ambiente” (Vella Escola - 2017) en: <https://youtu.be/afy8n-5hRsc>

- c. *Turntablism*, técnica utilizada por los DJs de *hip-hop*, que consiste en mover un disco de vinilo hacia delante y hacia atrás sobre el plato de un tocadiscos para crear un efecto parecido al de rayar un disco (*scratch*) y que, bien utilizado, contribuye a construir ritmos y frases melódicas.
- d. *Beatbox*, habilidad de crear música, tanto ritmos como melodías, efectos o letras de forma simultánea aprovechando al máximo los propios recursos corporales, principalmente con la boca.
- e. Personalización de gorras *Trucker*, plasmando diferentes mensajes relacionados con el medio ambiente, a través de la pintura con la estética de las letras de *Graffiti*.

El objetivo principal de esta iniciativa enmarcada dentro del proyecto QUEROeco, fue dar un paso adelante buscando experiencias vivenciales en los jóvenes que dejaran impronta en ellos, es decir, se ha apostado por invertir parte de los recursos destinados a la promoción del proyecto en un grupo reducido de jóvenes porque estamos convencidos de la importancia e impacto que causan este tipo de experiencias a largo plazo, permaneciendo en el tiempo mientras otro tipo de acciones a gran escala (como las que se hacen en las redes sociales) se disipan con mayor facilidad.

Digamos que hemos buscado el equilibrio en la difusión y divulgación del mensaje medio ambiental en ambas realidades para garantizar la consistencia del proyecto.

En el siguiente gráfico se puede apreciar, en términos generales, la estrategia de comunicación y distribución del proyecto QUEROeco:

Figura 3. Esquema de las líneas de acción del proyecto QUEROeco según objetivos.



Fuente: Elaboración propia, a fecha 25/10/2017.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Promover el uso de la pintura fotocatalítica en murales artísticos, o la participación en jornadas de ocio alternativo es una estrategia adecuada para concienciar a los jóvenes en el respeto por el medio ambiente?

Seguramente la primera reflexión que se nos viene a la cabeza cada vez que oímos hablar de un proyecto innovador en el marco de la prevención o el cuidado del medioambiente, es si realmente se obtienen resultados a corto o medio plazo o si simplemente se trata de otra iniciativa que solo suena bien y que busca publicidad a cualquier precio.

Lo que podemos asegurar en términos absolutos, es que existe un interés patente sobre el medioambiente a día de hoy a todos los niveles, obedeciendo a diferentes intereses tanto los no lucrativos como los comerciales. Tratar el tema del medioambiente es “ponerse en el punto de mira”, “exponerse ante la crítica asegurada”, “saber que se va a hablar del tema” con lo cual, si esta previsible ventaja la unimos a la innovación, a lo nuevo, lo raro, lo utópico...es posible que el mensaje que se quiere transmitir llegue al buzón de nuestros destinatarios.

La pretensión máxima del proyecto QUEROeco no es acabar de un plumazo con la contaminación en el mundo, si no comenzar a andar un nuevo camino y para ello se sirve del ámbito cultural y artístico, de la participación ciudadana en los proyectos que crecen desde abajo hacia arriba, lentamente sobre lo seguro, dejando impronta en la sociedad a través de experiencias satisfactorias que resulten en aprendizajes significativos sobre los que se asienten las futuras conductas individuales que construirán una visión global de futuro.

Cuestión 2. ¿Se puede considerar la colaboración entre VELLA ESCOLA y TRAMEVE una alianza estratégica? ¿QUEROeco contribuye a la consecución de la misión/objetivos de ambas organizaciones?

Si entendemos las alianzas estratégicas⁴ como aquellas colaboraciones caracterizadas por el hecho de que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución de unos objetivos compartidos, en la que todos los actores aportan a la alianza un elemento básico (que puede ser en forma de capacidad, recursos, habilidades o conocimientos) que contribuye de forma significativa a alcanzar lo deseado y sin el cual el objetivo sería más difícil (o imposible) de lograr, ambas entidades han construido una alianza estratégica con este proyecto.

VELLA ESCOLA trabaja para conseguir una juventud participativa, creativa, consciente y responsable con la realidad social en la que vive y se desarrolla. TRAMEVE por la inclusión social de las personas con discapacidad y el respeto al medio ambiente. Entre ambos desarrollan QUEROeco, que reúne los objetivos de cada parte en un proyecto innovador con el que se incrementan el volumen de recursos, competencias y habilidades puestos a disposición de los objetivos de cada parte, generando un mayor impacto y reconocimiento de las partes implicadas.

Cuestión 3. ¿Prevención o Protección, alguien sabe hacia dónde vamos en esto de la contaminación ambiental y qué papel juega el marketing utópico en una u otra línea de acción?

Antes de comenzar a desarrollar un proyecto debemos tener claro cuáles son los objetivos sobre los que vamos a trabajar, para determinar posteriormente las herramientas o recursos humanos y materiales necesarios para la consecución de las metas planteadas inicialmente. Por otro lado, si conocemos los recursos necesarios, podemos estimar los costes aproximados para la producción del proyecto, dato importante para estudiar y valorar su posible viabilidad.

Aplicando este planteamiento concretamente al ámbito del cuidado del medioambiente, se entiende necesario conocer si la formulación de objetivos va encaminada a atajar algún problema existente o si lo que pretendemos es evitar que ocurra una situación no deseada. Hablamos de dos visiones diferenciadas en cuanto al enfoque que puede tener un proyecto medio ambiental.

Siguiendo el planteamiento anterior volvemos a la pregunta sobre “Prevención o Protección” y después de hacer una breve revisión sobre la presencia de los dos tipos de proyectos existentes, queremos realizar la siguiente reflexión; en términos generales los proyectos medioambientales orientados a atajar alguna problemática se perciben como propuestas más consistentes, más valoradas y con mayor aporte de inversión económica que aquellos proyectos que se plantean desde un enfoque preventivo, que en contraposición a los anteriores, no convencen lo suficiente a inversores para apostar por ellos, o destinar a los mismos una cantidad de recursos importantes. Por otro lado, el enfoque preventivo debe hacer un gran esfuerzo comunicativo para convencer de que hay alternativas más viables y menos costosas, sin embargo, se sabe que un programa de prevención bien planteado y en el que se inviertan los recursos adecuados puede suponer un ahorro en el gasto de recursos y por tanto un ahorro general en los costes dedicados a la protección del medioambiente, que normalmente suponen una inversión cíclica al no atajarse el problema de raíz. Es en este tipo de proyectos donde el marketing utópico juega un papel determinante.

Cuestión 4. ¿El proyecto QUEROeco contribuye de forma efectiva a la promoción de las entidades VELLA ESCOLA y TRAMEVE?

Según el *Cuaderno de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad social de la Empresa y Gobierno Corporativo (Nº14)*, IESE (2012) *Emprendimiento Social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro. Innovación al Servicio del cambio social*, uno de los retos a los que se enfrentan los llamados

⁴Fuente: María Iglesias e Ignasi Carreras (2013): La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas Estratégicas y redes. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13

emprendimientos sociales (concepto en el que encajan Vella Escola y TRAMEVE) es la promoción de sus actividades, que puede llegar a comprometer su sostenibilidad.

Figura 4. Captura de secuencia del documental del proyecto QUEROeco



Fuente: [<https://youtu.be/afy8n-5hRsc>], a fecha 25/10/2017.

El proyecto QUEROeco, busca dar a conocer la actividad de sus promotores de una forma innovadora y alineada con sus objetivos y valores, especialmente entre los jóvenes. Se estima, en base a un estudio del impacto de iniciativas similares realizadas en Galicia en los últimos años basada en el consumo de este tipo de contenidos en redes por parte de la gente joven, que el videoclip de rap parte de la campaña de educación ambiental tendrá impacto sobre 10.000 usuarios.

4. Conclusiones:

En un mundo interdependiente, interconectado y global se hace evidente que trabajar con otros, desarrollar proyectos conjuntamente y compartir visiones se convierte en algo fundamental si realmente se quiere tener un impacto significativo y construir organizaciones más eficientes y exitosas. La colaboración con otros es una forma inteligente de ganar capacidad e incrementar el volumen de recursos, competencias y habilidades puestos a disposición de una misión y unos objetivos.

En este marco se plantea la colaboración entre VELLA ESCOLA y TRAMEVE. Dos entidades con una misión social común, que se unen para multiplicar su impacto, promoviendo el respeto por el medioambiente entre los jóvenes desde una perspectiva inclusiva, presentando en este caso, el proyecto QUEROeco, un proyecto innovador, replicable y escalable con un enfoque preventivo, que da a conocer a ambas entidades con actividades diferenciadas, pero totalmente alineadas con su razón de ser.

Desde TRAMEVE y VELLA ESCOLA, estamos convencidos en la potencialidad de la gente joven para cambiar el mundo, porque sabemos que la juventud es la sociedad del presente, pero también del futuro y si hay algo que define a este colectivo, es su capacidad para aportar soluciones creativas a todo tipo de problemas. En este sentido, creemos que es interesante prestar atención a los intereses de los jóvenes y dar respuesta a sus inquietudes apoyando todo tipo de iniciativas de carácter social que provengan de ellos. En este caso, hablamos de “*Cultura Urbana con el Medio Ambiente*”, pero existen infinidad de colectivos y asociaciones juveniles dedicados al voluntariado y a la acción social, con ideas y proyectos que en ocasiones debieran ser escuchados con mayor detenimiento.

El proyecto QUEROeco es una iniciativa que, al margen de tratar el problema medio ambiental, presenta alternativas de ocio saludables e inclusivas. Busca hacer partícipes del proyecto al conjunto de la sociedad, reforzando la autoestima individual y colectiva y potenciando el disfrute en el proceso y no tanto en la búsqueda del resultado inmediato, porque sabemos que las experiencias de trabajo en equipo que dejan huella y permanecen en la mente de las personas durante largo tiempo, son aquellas que han despertado nuevas inquietudes, intereses o un nuevo enfoque sobre diferentes temas.

Existe una línea de investigación bien conocida en el mundo del Marketing que habla de “El Poder de las Emociones”, una teoría cada vez más aplicada en el mundo de la Publicidad por su gran efectividad para convencer. Hablamos de ello porque responde a una lógica aplastante que es la que mueve a la

sociedad a la acción, “si me impacta emocionalmente entonces me implico” y esto es lo que buscamos transmitir con el proyecto QUEROeco, las ganas por unirse a un proyecto enérgico, comunitario, lleno de color y de esperanza, e incluso divertido, que lejos de parecer un simple juego, pretende la consecución de una sociedad sana, con valores y volcada en la acción social.

Bibliografía:

- Curto Grau, M. (2012). Emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro. Innovación al servicio del cambio social. *Cuaderno de la Cátedra de La Caixa de Responsabilidad social de la Empresa y Gobierno Corporativo* (Nº14), IESE. Disponible en: http://www.iese.edu/es/multimedia/Cuaderno14_tcm5-78933_tcm42-62537.pdf, consultada el 11/09/2017.
- EUR-Lex. “Directiva 2008/50/CE relativa a la calidad de aire ambiente y a una atmósfera más limpia en Europa”. Disponible en: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:152:0001:0044:Es:PDF>, consultada el 11/09/2017.
- Iglesias, M. y Carreras, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas Estratégicas y redes*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13. Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013_ColaboracionEfectivaONG.pdf, consultada el 11/09/2017.
- López Vázquez, N. y Casals Díaz, P. (2016). *Manual de RSE en entidades de Economía Social*. Xunta de Galicia. Disponible en: https://libreria.xunta.gal/sites/default/files/downloads/publicacion/2016_034-16-manual_de_rse_en_las_entidades_de_economia_social.pdf, consultada el 11/09/2017.

Webgrafía:

- Trameve (1999): Página web oficial [<http://www.trameve.es>], consultada el 25/10/2017.
- Vella Escola (2009): Página web oficial [<http://www.vellaescola.com>], consultada el 25/10/2017.
- Pinturas KEIM (1878): “Fotocatálisis: Pinturas con Valor Añadido”. Página web oficial [<https://www.keim.com/es-es/temas-de-colores/fotocatalisis>], consultada el 11/09/2017.
- MEDIASET España y Langui (2017): Campaña de comunicación en TV “Se Buscan Valientes” Disponible en [<http://www.sebuscanvalientes.com>], consultada el 11/09/2017.
- Movimiento contra la intolerancia y El Chojín (2011): Producción audiovisual en formato videoclip “Rap contra el Racismo” Disponible en [<http://www.rapcontraelracismo.es>], consultada el 11/09/2017.
- Youtube: Documental “QUEROeco Cultura Urbana co Medio Ambiente” (Vella Escola – 2017) Disponible en [<https://youtu.be/afy8n-5hRsc>], consultada el 11/09/2017.

CO-CREACIÓN DE VALOR EMPRESA – ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA. LA ESCUELA SOCIAL ANA BELLA PARA EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

Luis Ignacio Álvarez González
María José Sanzo Pérez
(Universidad de Oviedo, España)

Yolanda Díaz Perdomo

Resumen:

El presente trabajo aborda la co-creación de valor entre empresas y organizaciones no lucrativas. Particularmente, la co-creación de un proyecto socialmente innovador, la puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, un proyecto co-creado conjuntamente por Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella, con el objetivo de empoderar a mujeres víctimas de violencia de género, a través de la formación profesional y su inserción en el mundo laboral como Embajadoras de marca en los puntos de venta de Danone.

Abstract:

This paper addresses the co-creation of value between companies and non-profit organizations. In particular, the co-creation of a socially innovative project, the launching of the La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, a project jointly co-created by Danone (through the Danone Ecosystem Fund), Momentum Task Force and the Ana Bella Foundation, with the aim of empowering women victims of gender violence, through vocational training and their insertion in the labor market as brand ambassadors at Danone outlets.

1. Introducción



Danone es una empresa global amplia y diversa, nacida en 1972 y presente, actualmente, en cerca de 130 países. La empresa centra sus esfuerzos en cuatro categorías de productos saludables (Productos lácteos frescos, Aguas, Nutrición infantil y Nutrición médica), yendo más allá de comercializar simplemente comida y bebida para promover activamente hábitos alimenticios más saludables.

Haciendo un breve repaso a la “historia social” de esta compañía, en el año 1972, el entonces director general de la Compañía Antoine Riboud anunció el «doble proyecto» de Danone destinado a encontrar un equilibrio entre las necesidades del negocio y las de la sociedad, sentando las bases de un nuevo modelo que aúna prácticas empresariales eficientes con la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE). Ese doble proyecto fue asumido y mejorado en 2006 por Franck Riboud, quien estableció la misión de proporcionar salud a través de la alimentación al mayor número de personas de todas las edades, independientemente de su entorno social y cultural, y en todos los lugares del mundo.

De modo más reciente, en 2015 publicaron un nuevo Manifiesto, que sería el referente que les guíase durante los siguientes años, y con el que refuerzan su doble compromiso de éxito empresarial y progreso social, reconociendo que no pueden trabajar por opciones y estilos de vida más saludables sin preocuparse por la salud y el bienestar de las comunidades. Este Manifiesto encarna su compromiso con la construcción de una revolución alimentaria por la salud de Danone, la salud de nuestro planeta y todo nuestro ecosistema y la salud de las generaciones actuales y futuras, atributos propios de la sostenibilidad.

De modo más específico, el compromiso social del Grupo Danone se materializa en una serie de prácticas empresariales socialmente responsables como las que se detallan brevemente a continuación:

- Ofrecer productos seguros y acciones de comunicación responsables, lo que resulta de vital importancia para construir y reforzar la confianza de sus clientes y consumidores y de los demás actores o grupos de interés implicados.
- Producir y suministrar productos que no pongan en duda y cuestión la seguridad alimentaria de los destinatarios de la oferta comercial.
- Realizar prácticas de marketing responsable, que son de extrema importancia a la hora de animar a los niños a que desarrollen conductas más sanas.
- Usar etiquetados que contengan la información necesaria sobre el uso seguro y más adecuado de los productos, proporcionando también información nutricional detallada, incluso cuando ello no es obligatorio por ley.
- Apoyar activamente la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de alimentar al bebé solo a base de leche materna durante los primeros seis meses, y de continuar la lactancia hasta los dos años y más allá junto con la introducción de alimentos complementarios seguros y apropiados. Danone reconoce la importancia del Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna y las resoluciones ulteriores de la OMS.
- Aplicar el programa RESPECT, lanzado en 2005, que establece y aplica un procedimiento específico para garantizar el respeto de los Principios de Desarrollo Sostenible (social, medioambiental y ético) entre los proveedores de Danone. Al hacerlo, Danone amplía su responsabilidad social y medioambiental a toda la cadena de suministro, a excepción de los productores de leche (a los que se dedica el programa específico FaRMs).
- Realizar una comunicación comercial que transmita hábitos de vida saludables y explicar a los consumidores la funcionalidad de los productos atendiendo a la veracidad, ya que la información, la formación y las prácticas de comunicación comercial responsables son esenciales para mejorar la salud a través de la nutrición.



Fuente: <http://corporate.danone.es/es/descubre/sostenibilidad/mejor-salud/practicas-empresariales-responsables/>

- Divulgar conocimientos sobre nutrición y prácticas de hábitos de vida realmente saludables. Desde su origen es uno de sus principios fundamentales del Grupo Danone, siempre con el objetivo de estar cerca de las personas.

Pero más allá de estas acciones específicas de carácter corporativo, Danone dialoga con los distintos actores implicados en su cadena de valor (agricultores y ganaderos, comunidades locales, científicos y ONG, así como consumidores, clientes y accionistas) para crear colaboraciones abiertas trabajando juntos para desarrollar soluciones innovadoras. A través de la co-creación de valor aúnan los respectivos campos de especialización, para encontrar conjuntamente soluciones económicas, sociales y ambientales; desde el diseño de proyectos hasta la gestión colaborativa de los mismos, el trabajo de Danone con ONG, actores institucionales locales y universidades les lleva a explorar nuevas formas de gobernanza, aumentando el impacto de proyectos conjuntos.

A continuación, tras establecer un breve marco conceptual, describimos la co-creación de valor de Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella, para la creación de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer.

2. Desarrollo del caso:

La co-creación de valor Empresa-Organizaciones No Lucrativas

En la práctica, aunque la gran mayoría de los estudios conceptuales asocian la filantropía corporativa, como parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con las donaciones caritativas directas llevadas a cabo por una empresa (Brammer y Millington, 2004), la filantropía corporativa puede adoptar distintas formas más complejas. En este sentido, el último desarrollo del concepto de RSE se vincula con la denominada "CR Innovation" (Halme y Laurila, 2009) o, complementariamente, el concepto de "valor compartido" (Porter y Kramer, 2011). Según Halme y Laurila (2009) en la "CR Innovation" mientras que la empresa intenta desarrollar nuevos modelos de negocio para aliviar un problema medio ambiental o beneficiar a un segmento de mercado pobre elegido, también tiene como objetivo generar ingresos para la empresa. Por su parte, "el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera" (Porter y Kramer, 2011, p.6).

En este contexto, la creación de alianzas entre empresas y organizaciones no lucrativas (ONL) es uno de los medios para lograr este objetivo, ya que las empresas y las ONL al darse cuenta de que cada uno de ellos posee las competencias, la infraestructura y los conocimientos necesarios, están tratando de aprender los unos de los otros, trabajando juntos en distintos ámbitos sociales (Brugmann y Prahalad, 2007). A medida que sus intereses y capacidades convergen, estas corporaciones y ONL están creando juntos modelos innovadores que pueden renovar la legitimidad de la corporación, permitir el desarrollo sostenible y acelerar la erradicación de la pobreza (Brugmann y Prahalad, 2007).

Esta tendencia implica ver la RSE como una fuente de innovaciones empresariales y, en última instancia, de ventajas competitivas (Halme y Laurila, 2009). En este contexto, la investigación sobre la innovación social ha aumentado durante la última década (Phillips, Lee, James, Ghobadian y O'Regan, 2015), siendo la RSE una de las áreas de investigación en las que el concepto de innovación social se está convirtiendo en un tema clave y de suma actualidad (Howaldt y Schwarz, 2010).

Así, la European Commission (2010, p. 21) de forma explícita afirma que *“la innovación social trata de aprovechar el ingenio de las organizaciones benéficas, asociaciones y emprendedores sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no se cumplen adecuadamente por el mercado o el sector público. También puede ser aprovechando este mismo ingenio para lograr los cambios de comportamiento que son necesarios para hacer frente a los principales retos de la sociedad, como el cambio climático. Así como se satisfacen las necesidades sociales y se afrontan los retos sociales, las innovaciones sociales empoderan a las personas y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración”*.

De acuerdo con el trabajo de Sanzo-Pérez, Álvarez-González, y Rey-García, (2015), en la innovación social la misión social es crucial y fundamental, aunque este hecho no significa que las iniciativas de innovación social no pueden generar beneficios de carácter económico en el caso de que sean emprendidas por una entidad empresarial o corporativa. Además, la innovación social tiene un carácter colaborativo, ya que implica que los ciudadanos, los empleados, los clientes, y las ONL juegan un papel proactivo en materia de innovación. En este sentido, la innovación social puede ser considerada como un proceso o una forma de co-creación de valor (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2013).

Según Grönroos (2012; p. 1520), la co-creación de valor se puede definir como *“las actividades conjuntas de las partes involucradas, cliente (u otro beneficiario) y un proveedor de servicios en interacción directa, con el objetivo de contribuir al valor que surge de una o ambas partes”*. De este modo, *“cualquier modelo de co-creación de valor debe tener en cuenta esta reciprocidad de creación de valor”* (Grönroos, 2012; p. 1523).

Así, la colaboración entre las empresas y las ONL ha aumentado considerablemente y es considerada como un vehículo fundamental para la implementación de la estrategia de RSE y para el logro de objetivos económicos y sociales (Austin y Seitanidi, 2011). Ante el imperativo de búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas sociales, las alianzas intersectoriales serán una modalidad organizativa a tener en cuenta para generar un importante valor social y organizativo (Austin, 2010). Por lo tanto, *“la colaboración entre las empresas y las ONL está ampliamente considerada como un proceso de creación de valor que beneficia a la sociedad, a las empresas y a las ONL”* (Al-Tabbaa, Leach y March, 2013; p. 657).

Las empresas y las organizaciones no lucrativas realizan el apoyo a la creación de valor de la otra parte de diversas formas, como:

- » La co-producción: los recursos de la empresa se dedican a los proyectos sociales de la entidad sin ánimo de lucro.
- » El co-diseño: la empresa participa en los procesos de desarrollo de proyectos de diseño realizados por la ONL (por ejemplo, diseño del proyecto social) a través de la interacción directa con el equipo de diseño.
- » La co-gestión: las herramientas de gestión y supervisión se establecen colectivamente.

Además, hay una serie de dimensiones críticas de la co-creación de valor entre los socios (Barthi, 2015): en primer lugar, la participación efectiva de la empresa que debe ser fomentada por la entidad sin ánimo de lucro (por ejemplo, promoviendo que la empresa o corporación comparta información relevante para la

colaboración, que proporcione sugerencias y que participe en la toma de decisiones reales); en segundo lugar, la implicación de las empresas (por ejemplo, a través de aportaciones en efectivo, aportaciones en especie (por ejemplo, de productos o servicios), aportaciones de infraestructuras y/o equipamientos, y/o aportaciones de voluntariado de carácter corporativo); en tercer lugar, la colaboración y el compromiso entre la empresa y la entidad sin ánimo de lucro para fomentar la lealtad entre los socios y la relación a largo plazo; y en cuarto y último lugar, la mutualidad (receptividad e iniciativa activa hacia el otro).

Co-creación Danone, Momentum Task Force y Fundación Ana Bella

Entrando ya en el caso práctico en concreto, Danone lleva a cabo iniciativas y acciones en España en materia de innovación social que ayudan a transformar vidas de muchas personas de la comunidad local. Entre ellas, la puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, un proyecto innovador de carácter social co-creado en 2011 por Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella. A continuación, vamos a describir los principales rasgos de los agentes involucrados en esta colaboración.



Fuente: <https://www.fundacionanabella.org/la-escuela-ana-bella/>

El Fondo Ecosystem de Danone se estableció en 2009, en un momento en el cual la crisis económica y el paro creciente ya habían empezado a afectar a las economías en todo el mundo. Entonces, Franck Riboud, en aquel momento director general, anunció que había llegado el momento de que las empresas recapacitaran su manera de operar a lo largo de la cadena de valor, e hizo un llamamiento a la colaboración con los “ecosistemas” locales. El Fondo Ecosystem de Danone, dotado de 100 millones, se creó para financiar iniciativas de largo plazo gestionadas localmente y con un impacto positivo en el ámbito social, medioambiental y económico. A fecha de hoy, el fondo ha permitido el lanzamiento de 68 proyectos en 30 países.



Fuente: <http://www.danone.com/es/para-todos/sostenibilidad/un-enfoque-empresarial-unico/fondo-danone-ecosystem/>

De esta forma, la co-creación es una noción central en el enfoque de Danone del ecosistema, es decir, de su entorno económico y social. Buscando la mejor manera de reforzar la economía local, unen fuerzas con socios que conocen bien el entorno y los problemas sociales específicos que el Fondo aspira a solucionar. Cada día, 47 filiales locales se ponen en marcha, desde los directores generales hasta los

coordinadores de proyecto, para colaborar con hasta 57 entidades sin ánimo de lucro en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, medioambientales y económicos planteados. Para garantizar el impacto positivo de los proyectos en los ámbitos social y medioambiental, llevan a cabo un *reporting* con todos los proyectos apoyados por el Fondo, basado en criterios sociales y económicos. También trabajan con socios del mundo académico para evaluar su impacto social de manera más cualitativa, buscando cofinanciación para encontrar soluciones que les lleven hacia una sociedad más inclusiva.

Por su parte, la Fundación Ana Bella, una organización sin ánimo de lucro ubicada en Sevilla y creada por Ana Bella (una mujer superviviente de la violencia de género), es una organización que ayuda a mujeres víctimas de violencia de género para que se empoderen y emprendan una vida digna y feliz. Ana Bella, Emprendedora Social de Ashoka, inició la Red de Mujeres Supervivientes en el año 2002, creando una entidad sin ánimo de lucro con la misión de facilitar una sociedad libre de violencia hacia las mujeres. La fundación potencia el papel activo de la mujer como agente de cambio social.



Finalmente, la empresa Momentum Task Force, constituida en 1992 con ámbito geográfico nacional y líderes en implantación de equipos humanos, tiene como parte de su filosofía el compromiso con la sociedad, por ello realizan una intensa labor social incorporando a los colectivos más desfavorecidos a la gestión de su negocio como un recurso más. En Momentum Task Force creen que, como empresa, tienen la oportunidad y el deber de devolver a la sociedad lo que esta les da, por esto crean y forman parte de proyectos socialmente innovadores como La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, que aporta un beneficio a la sociedad y que no sólo dan una oportunidad laboral a gente sin recursos, sino que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. La empresa integra de este modo la responsabilidad social en la compañía, contribuyendo activa y voluntariamente para mejorar el entorno social, económico y ambiental.

momentum task force



Como indicábamos al inicio de este apartado, estos tres actores han co-creado desde el año 2011 el proyecto innovador de carácter social, La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, que ofrece un empoderamiento activo a mujeres que han sufrido violencia de género, a través de *coaching* individual, formación profesional (la capacitación de las alumnas la ha llevado a cabo Momentum Task Force) y una oportunidad laboral como embajadoras de marca en los puntos de venta de Danone, asesorando a los consumidores, lo que les facilita su integración social al sentir que forman parte de un equipo y al tener una independencia económica. Danone ha sido pionera al apoyar la creación de la escuela y desde entonces ofrece oportunidades laborales a las mujeres víctimas de violencia de género como embajadoras de la marca. Danone ofrece la oportunidad de adquirir experiencia en el trabajo como embajadoras de puntos de venta, con un contrato de dos años.

De este modo, las nuevas embajadoras de Danone promueven eficientemente la salud y la nutrición en los puntos de venta, y se convierten en miembros leales del personal. Este proyecto ofrece una nueva forma de reintegrar a las mujeres víctimas de violencia de género en la comunidad y cambia las percepciones de la sociedad.

Los resultados de este proyecto han superado las expectativas más optimistas, logrando hasta el momento que cerca de 1.000 mujeres hayan construido sus propias historias de éxito y superación, se reduzca el absentismo en más de un 90% en los establecimientos que cuentan con estas mujeres como embajadoras Danone, se incrementen las ventas y se mejore la calidad del servicio. Además, es importante destacar

que otras empresas como Panaria, Fontvella, Campofrío y Bonduelle se han unido a este proyecto de cambio social.

A través de este proyecto socialmente innovador se logra un cambio de paradigma en la inserción laboral de mujeres que han sido maltratadas aportando una solución social a una necesidad de negocio: las empresas necesitan vender sus productos a través de un servicio de promotoras motivadas y comprometidas y las mujeres supervivientes necesitan oportunidades laborales que las empoderen. Así, las actividades que La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer lleva a cabo, generadoras de valor económico y social para las beneficiarias son:

- » *Visibilización.* A través de testimonios positivos de mujeres supervivientes de violencia de género captan a mujeres víctimas que no se atreven a denunciar: 600 mujeres al año.
- » *Empoderamiento.* Para superar la violencia en positivo y transformarse en supervivientes capaces de actuar como agentes de cambio social: 600 mujeres al año.
- » *Formación.* En base a las capacidades personales como superadoras y a las inquietudes profesionales individuales, para lograr que la mujer acceda en igualdad de condiciones a los procesos de selección: 300 mujeres al año.
- » *Sensibilización.* En empresas para lograr oportunidades laborales en base a la aportación de compromiso y valor social de las mujeres supervivientes formadas en La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la empresa: 150 oportunidades al año gracias a Danone.
- » *Inserción laboral.* 150 mujeres al año se insertarán en la empresa Danone como un valor social que contribuya a su crecimiento sostenible.
- » *Acompañamiento.* Proceso de coaching personal a las empleadas para reforzar su eficacia y su empoderamiento personal: 200 mujeres al año.
- » *Rotación positiva.* El primer empleo suele servir de trampolín para alcanzar una meta profesional más alta, se contempla una rotación positiva de al menos el 30%, con un efecto multiplicador.
- » *Medición impacto social.* La empresa contratante recibe a final de año el impacto social generado por la contratación de las candidatas empoderadas y comprometidas con la empresa, informe que garantiza el cumplimiento de la RSE de la compañía.

Por último, este proyecto socialmente innovador co-creado por tres organizaciones conjuntamente (Danone, Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella), La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, ha sido reconocida como El Mejor Proyecto de Co Creación Europeo con impacto económico y social para Changemaker Ashoka, Zermatt Summit 2014.

En definitiva, Danone ha sido una de las primeras empresas que ha creído en el potencial de las mujeres supervivientes contratándoles el servicio de Embajadoras Danone en puntos de venta por toda España, dando una oportunidad laboral a muchas mujeres desde el año 2002. Este proyecto de carácter social co-creado junto a la Fundación Ana Bella y a la empresa Momentum Task Force genera beneficios económicos y sociales para las mujeres beneficiarias, como la inserción en el mundo laboral, el empoderamiento y la posibilidad de tener una vida independiente y digna. Sin embargo, también provoca beneficios organizacionales para la empresa (como el incremento de las ventas en Danone). También un descenso de la rotación del 63% al 2% en 2013, un descenso del absentismo del mercado del 40% al 2% y un 97% de feedback positivo por parte de la fuerza de ventas, razón por la cual La Escuela Ana Bella junto Momentum Task Force ha sido premiada por Danone como Mejor Proveedor de Servicios 2012 gracias a los excelentes resultados de la campaña.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Crees que es beneficioso para las empresas llevar a cabo proyectos de co-creación con

entidades no lucrativas dentro de su política de Responsabilidad Social Empresarial?

Sí. Las empresas pueden obtener beneficios al llevar a cabo proyectos de co-creación con entidades no lucrativas, ya que los conocimientos y las capacidades que las ONL poseen son necesarios para realizar de manera eficaz aquellos proyectos socialmente innovadores que las empresas pretendan realizar dentro de su política de Responsabilidad Social Empresarial. Además, a medida que las empresas se involucran activamente con dichas entidades el rendimiento y la rentabilidad empresarial se puede incrementar, ya que su imagen y reputación mejora.

Cuestión 2. ¿Crees que las entidades sin ánimo de lucro se benefician de realizar colaboraciones con las empresas?

Sí. Las entidades sin ánimo de lucro pueden cumplir con mayor eficacia sus misiones, aumentar sus recursos, adquirir nuevas habilidades y mejorar la calidad y cantidad de su red de contactos.

Cuestión 3. ¿Crees que a través de la co-creación de proyectos conjuntos entre empresas y entidades sin ánimo de lucro se logra un impacto social positivo en las comunidades locales?

Sí. La creación de alianzas entre empresas y entidades no lucrativas puede mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de dichos proyectos realizados conjuntamente, ya que cada una de dichas organizaciones posee distintos conocimientos, competencias, e infraestructuras necesarias para llevar a cabo proyectos sociales. Así, al aprender los unos de los otros, trabajando conjuntamente y a medida que sus intereses y capacidades convergen, pueden provocar un impacto social más positivo que si trabajasen independientemente por cumplir dichos objetivos.

Cuestión 4. En función de las 4 dimensiones críticas de co-creación establecidas en el marco teórico, establece recomendaciones para que esta colaboración sea lo más eficaz posible.

Respecto a la participación de las empresas: que la empresa comparta información relevante para la colaboración, que proporcione sugerencias y que participe en la toma de decisiones. En relación a la implicación de las empresas: que la misma realice aportaciones suficientes y necesarias para la realización del proyecto conjunto (en efectivo, en especie, de equipamientos y/o infraestructura, de voluntariado corporativo). Respecto a la colaboración y el compromiso: fomentar la lealtad entre las organizaciones, invertir a largo plazo en la relación. Por último, la mutualidad puede reforzarse si los socios se ayudan mutuamente, si se equilibran con el tiempo el costo y el beneficio (en caso de que no sean compartidos equitativamente), si cada socio se beneficia en función de los esfuerzos realizados y si ninguno de los socios se beneficia más de lo que merece.

4. Conclusiones

Este trabajo ha analizado la co-creación de valor de Danone, Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella, para la puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer. Este proyecto socialmente innovador, emprendido por Danone dentro de su política de RSE, en colaboración con otras dos organizaciones, encuentra nuevas formas de satisfacer necesidades económicas y sociales empoderando a las beneficiarias, mujeres víctimas de la violencia de género, al formarlas como Embajadoras Danone e insertarlas en el mundo laboral.

Nuevas formas más complejas de filantropía empresarial (dentro de la estrategia de RSE de las empresas), en que la innovación social toma un papel predominante, y donde la empresa busca mejorar la calidad de vida de un segmento de la población a la vez que mejora su posición competitiva, han hecho de la colaboración entre empresas y ONL un vehículo fundamental para lograr estos dos objetivos. Ambos tipos de organizaciones, empresas y ONL, se esfuerzan por mejorar sus propias capacidades al estar en interacción directa con su socio. Las ONL, al obtener recursos de las empresas (en efectivo, en especie, infraestructura y/o equipamientos, voluntariado corporativo), pueden lograr con mayor eficacia sus misiones, lo que repercute positivamente en la propia obtención de valor por parte de la empresa, que se beneficia del conocimiento que las ONL tienen de los beneficiarios que son atendidos por las mismas. Esta entrega mutua de valor es lo que caracteriza a la co-creación, que a través de diferentes mecanismos como la co-producción, el co-diseño, la co-gestión, etc., permite que la colaboración se realice de forma adecuada para el cumplimiento de los objetivos de las entidades colaboradoras.

Asimismo, la co-creación entre empresas y ONL para la realización de proyectos socialmente innovadores permite la creación de verdaderas sinergias por la combinación de recursos de ambos socios, generándose mayor valor económico y social que si se realizase el proyecto de forma unilateral. La combinación de conocimientos y capacidades en las distintas fases de proyecto (diseño, promoción, desarrollo, etc.) de diversas organizaciones con un objetivo social común permite lograr un cambio en la vida de los beneficiarios, de las organizaciones y de la sociedad. Este es el caso de Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella.

La puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer a través de las diversas actividades que realiza (visibilización, empoderamiento, formación, sensibilización de las empresas, inserción laboral, acompañamiento, rotación y medición del impacto social de las empresas), es un claro ejemplo de la mejora en la vida de muchas mujeres, de las propias organizaciones participantes en el proyecto y de la visión de la sociedad sobre la violencia de género.

Por lo tanto, la co-creación de valor entre estas tres organizaciones genera beneficios que de otra forma no se podrían conseguir:

- » Las empresas, a través de la colaboración con entidades no lucrativas, y dentro de su política de RSE, pueden obtener beneficios económicos, además de lograr que se cumplan sus propios objetivos sociales. Además, mejora su imagen y reputación.
- » Las ONL cumplen sus misiones con mayor eficacia, aumentan sus recursos, adquieren nuevas habilidades y prácticas y mejoran la calidad y la cantidad de su red de contactos.
- » Las mujeres se insertan en el mundo laboral, se forman, se empoderan y actúan como agentes de cambio social, produciendo también un beneficio a nivel macro, al servir como ejemplo a otras mujeres víctimas de la violencia de género.

Este caso ha sido seleccionado ya que la empresa Danone, a través de su objetivo central de trabajar junto con ONL para crear empleos y reforzar su entorno económico y social, ha logrado mejorar la vida de muchas mujeres al formarlas y contratarlas como Embajadoras de marca en los puntos de venta de Danone, insertándolas en el mundo laboral y logrando que las mujeres tengan una vida digna y feliz. Es un claro ejemplo de cómo la co-creación de valor permite lograr beneficios a nivel micro (individuos), meso (organizaciones) y macro (sociedad). Así, la co-creación de proyectos, actividades, etc., puede dar lugar a que las empresas aumenten sus ingresos y mejoren su imagen, a que las entidades no lucrativas cumplan con mayor eficacia sus misiones y a un cambio social que mejore la vida de las personas.

Este cambio de paradigma si se generaliza al mayor número de organizaciones posibles y tomando como ejemplo a empresas como Danone, con un objetivo claro y central de aunar progreso económico y social, puede dar lugar a una mejora en la calidad de vida de muchas personas. Como cita Frank Riboud, “A toda empresa le interesa cuidar su entorno económico y social o, dicho de otro modo, su ecosistema”.

Bibliografía

- Abenoza, S., Carreras, I., & Sureda, M. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad: programa ESADE-PWC de Liderazgo Social 2014-15*. Instituto de Innovación Social, Universidad Ramón Llull.
- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2013). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, March, 657-678.
- Austin, J. E. (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business ethics*, 94, 13-15.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2011). *Value Creation in Business-nonprofit Collaborations*. Harvard Business School.

- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015). Value co-creation Literature review and proposed conceptual framework. *International journal of market research*, 57(4), 571-603.
- Brammer, S., & Millington, A. (2004). The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis. *Journal of Management studies*, 41(8), 1411-1434.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. K. (2007). Cocreating business's new social compact. *Harvard Business Review*, 85(2).
- European Commission (2010). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Europe 2020 Flagship Initiative - Innovation Union, Brussels.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13- 14), 1520-1534.
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of business ethics*, 84(3), 325-339.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social innovation: Concepts, research fields and international trends. Dortmund: IMO international monitoring and Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship. A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. ISSN 1059-6011 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/24436>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Rey-García, M. (2015). How to encourage social innovations: a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 430-447.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.

Webgrafía:

- Página oficial de Danone. <http://www.danone.com/es>. Consultada a fecha 12/09/2017.
- Página oficial de Fundación Ana Bella. Consultada a fecha 13/09/2017.
- Página oficial de Momentum Task Force. <http://www.momentumtf.es/responsabilidad-social>. Consultada a fecha 15/09/2017
- Página oficial de Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. <http://www.inmujer.gob.es>. Consultada a fecha 19/09/2017.

LA BIBLIOTECA MARÍA ZAMBRANO DE ROMA: UN CASO DE MARKETING SOCIAL

Juan Miguel Rey Pino

(Universidad de Granada, España)

Begoña Colmenero Niño

(Istituto Cervantes de Roma, Italia)

Manuel de Dios Cuéllar Lozano

Laura Pérez Gutiérrez

Beatriz Roldán Tovar

Resumen:

La Biblioteca María Zambrano, perteneciente al Instituto Cervantes de Roma, quiere incrementar en un 20% el uso de la colección infantil-juvenil del centro a lo largo de los meses de noviembre de 2016 y febrero de 2017, en comparación con el mismo período del año anterior. Para lograr este objetivo, se realiza un trabajo de marketing social, que se centra en conseguir intercambios de valor sostenibles con la ciudadanía o una parte de ella.

Se comienza con un análisis de centros similares (*benchmarking*), y un análisis DAFO, con los que se obtiene una imagen precisa de la situación del mercado. Se ponen en marcha las primeras actividades: un conjunto de cuentacuentos que comienzan en diciembre de 2016 y se siguen realizando a lo largo de 2017, apoyados por distintas acciones de comunicación utilizando principalmente redes sociales. Se proponen, además, una serie de medidas para mejorar los resultados a medio plazo.

Los resultados son más que satisfactorios, superándose con creces el objetivo propuesto inicialmente.

Abstract:

María Zambrano Library, belonging to Cervantes Institute in Rome, wanted to increase the use of children's collection by 20% between November 2016 and February 2017, compared with the same period during previous year. To accomplish the goal, a social marketing task is made, focused on achieving a sustainable value exchanges with citizenship taking part of it.

It begins with an analysis of similar institutions (benchmarking) and a SWOT analysis, obtaining an accurate picture of market's situation. First activities were initiated: a set of storytelling, which started in December 2016 and continues through 2017, supported by several communication actions using mainly social networks. Several measures are also proposed in order to improve medium term results.

Results are more than satisfactory, overcoming the objective initially proposed.

1. Introducción

Decía Santa Teresa de Jesús: “Lee y conducirás, no leas y serás conducido”. La niñez y la juventud son momentos claves en el desarrollo de las personas. La lectura es una herramienta fantástica para inculcar en los jóvenes conocimientos, un léxico más rico, nuevos conceptos, y un desarrollo de estrategias de comprensión de textos escritos y de producción de discurso narrativo. Además, la lectura promueve el desarrollo cognitivo, con el uso del lenguaje para funciones cognitivas más complejas (Borzzone, 2005).

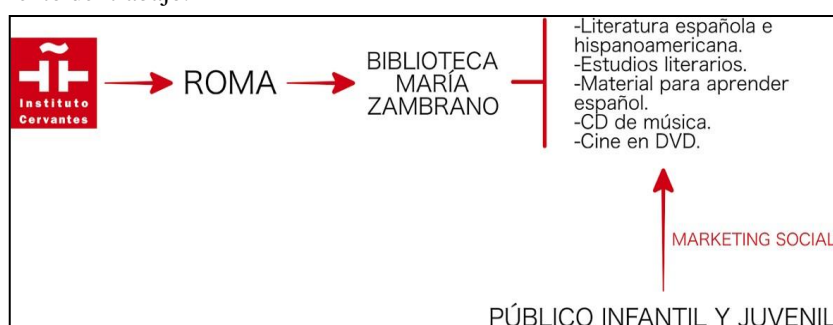
El Instituto Cervantes es un organismo público de España, creado en 1991 por el Gobierno español. Tiene como objetivos la enseñanza de la lengua española (segunda lengua con más hablantes en el mundo, solo detrás del chino mandarín) y la difusión de la cultura de España e Hispanoamérica. Cuenta con 75 centros en Europa, América, África, Oriente Próximo y Asia (www.cervantes.es, recuperado el 19 de octubre de 2017).

En Italia, esta institución cuenta con centros en Milán, Nápoles, Palermo y Roma. En este último, se encuentra la Biblioteca María Zambrano. Esta biblioteca surgió en el año 1949 en lo que por entonces era el Instituto de Español de Lengua y Literatura. Su finalidad es la de facilitar el acceso a recursos, tanto con motivo informativo como de ocio, a todo aquel con interés en la lengua y cultura hispana, ofreciendo la posibilidad de ampliar estos servicios con un carnet de miembro. En el catálogo de la Biblioteca María Zambrano encontramos más de 33.000 ejemplares, donde destacan los fondos de literatura española e hispanoamericana, los estudios literarios, materiales para el aprendizaje del español, discos compactos de música y cine en formato DVD. (www.roma.cervantes.es, recuperado el 19 de octubre de 2017).

En las últimas décadas, se han desarrollado en gran medida las organizaciones no lucrativas, favoreciéndose la búsqueda de técnicas adecuadas para la gestión de causas sociales. Los objetivos del marketing se centran en conseguir intercambios de valor sostenibles con la ciudadanía o una parte de ella (Hastings y Domegan, 2013). Este campo del marketing permite que las partes que intervienen en las relaciones de intercambio salgan beneficiadas, pero sin perseguir un beneficio monetario sino social (MacFadyen et al, 1999; Gordon, 2012).

A partir del contacto con la Biblioteca María Zambrano de Roma, se estableció un objetivo base de incrementar en un 20 % el uso de la colección infantil y juvenil de la biblioteca, entre los meses de noviembre de 2016 y febrero de 2017, utilizando para ello un enfoque de marketing social. A lo largo del presente trabajo, se explicarán qué medidas se han llevado a cabo para lograr el objetivo, así como las propuestas que se han planteado para la optimización de la comunicación al público adoptante.

Figura 1. Planteamiento del trabajo.



Fuente: Elaboración propia

2. Desarrollo del caso:

La Biblioteca María Zambrano de Roma quiere dirigirse a un nuevo público, hasta ahora poco frecuente: niños y jóvenes. Para ellos, cuenta con una colección de libros, DVD, audios, y la posibilidad de llevar a cabo nuevas actividades en sus instalaciones. Además, pueden utilizar como canales de comunicación las redes sociales del Instituto Cervantes de Roma (Facebook, Twitter y Pinterest), una lista de correo electrónico y los espacios de la propia biblioteca (para cartelería).

La principal finalidad de este proyecto de consultoría requerido por la Biblioteca María Zambrano es la de aumentar en un 20% el tráfico a la sección infantil y juvenil de la misma, desarrollándose la labor entre los meses de noviembre de 2016 y febrero de 2017.

Se define como público adoptante, por tanto, a menores de edad de entre 4 y 16 años, que residen en Roma o poblaciones cercanas, y que conocen o quieren conocer la lengua castellana y su cultura. Al ser menores de edad, no se debe dejar de lado a padres y madres, ya que son los que toman realmente la decisión de que sus hijos vayan a la Biblioteca y usen sus recursos. A partir de los resultados obtenidos se proponen una serie de acciones concretas.

2.1. Benchmarking

En primer lugar, se realiza un estudio de centros similares al Instituto Cervantes de Roma (*benchmarking*), se analiza tanto su abanico de actividades en el centro (haciendo hincapié en las actividades para el público infantil y juvenil) como el uso que se hace de redes sociales o la página web, haciendo una comparativa entre todos ellos. El *benchmarking* proporciona los siguientes resultados:

a) British Council Roma

El British Council se define a sí mismo como la mayor institución para aprender inglés de una forma gratuita (<https://www.britishcouncil.it>, recuperado el 20 de octubre de 2017). Su finalidad es la misma que la del resto de instituciones que se analizan en el *benchmarking*, la de facilitar el aprendizaje para aquellas personas cuya lengua nativa no es la del centro, en este caso, el inglés.

Servicios: Cursos de inglés, periodismo, actividades para buscar empleo.

Actividades para niños:

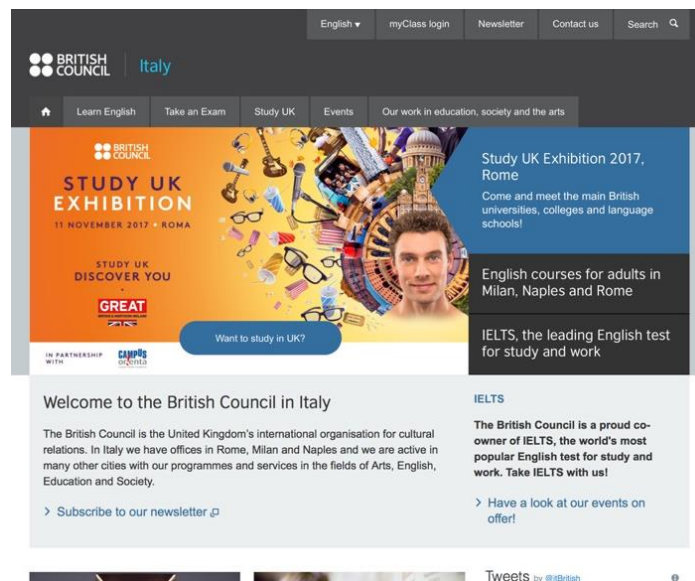
- *Storytelling* para niños.
- Cursos de verano para niños.

Web: Se puede visitar en:

<https://www.britishcouncil.it/en> (*site* para Italia).

<https://www.britishcouncil.org> (*site* global para toda la organización).

Figura 2. Web de British Council.



Fuente: [<https://www.britishcouncil.it/en>], a fecha 20/10/2017.

La página web utiliza los colores del logo del British Council (gama de grises y azules) ofreciendo una sensación de sobriedad, siendo la navegación de la misma sencilla al tener las pestañas de cada una de las secciones claramente diferenciadas. Cuenta con la posibilidad de traducir la página en inglés o en italiano, con opción de acceso identificado a la página. Proporciona un enlace directo al

final de la web a todas las redes sociales y canales de comunicación en los que se encuentran. Además, es *mobile friendly* (totalmente adaptada a dispositivos móviles).

Redes Sociales: Cuentan con un Facebook oficial de la sede de Roma, con 18.000 ‘Me gusta’ aproximadamente. También disponen de Twitter, YouTube y LinkedIn. En esta última red social, a diferencia del resto de organismos, realiza publicaciones semanales.

b) Goethe Institut Roma

El Goethe Institut se define como “la institución cultural de la República Federal de Alemania en el mundo. Fomentan la difusión del idioma alemán en el extranjero, así como el intercambio y la cooperación cultural internacional”. (<https://www.goethe.de/ins/it/it/index.html>, recuperado el 20 de octubre de 2017).

Servicios:

- Referentes al idioma: cursos de alemán, exámenes, formación, etc.
- Referente a la cultura: magazín, proyectos, biblioteca online, filmoteca, asesoramiento académico, etc.

Eventos: De bellas artes, cine, danza, teatro, docentes, lengua, media, sociedad y actualidad y vida moderna.

Actividades para niños: Van variando a lo largo del tiempo. Tienen, por ejemplo, películas de animación para niños en la filmoteca del centro.

Web: El Goethe Institut cuenta con una web tipo que adapta a cada país en el que se encuentran. En el caso italiano es <https://www.goethe.de/ins/it/it/index.html>.

Figura 3. Web de Goethe Institut.



Fuente: [<https://www.goethe.de/ins/it/it/index.html>], a fecha 20/10/2017.

Es una web muy atractiva, con una imagen moderna, limpia y muy luminosa. Se utiliza como colores base el blanco y el verde. Se puede visitar tanto en alemán como en italiano. Es una web que está optimizada para todo tipo de dispositivos, siendo *mobile friendly*. Además, cuenta con *newsletter* y tienda.

Redes Sociales: Disponen de Facebook, Twitter, Instagram y Pinterest. En YouTube cuentan con un gran número de seguidores en comparación al resto (56.183 frente a 440 seguidores del British Council).

c) Alianza Francesa

La Alianza Francesa (*Alliance Française*) es una organización que promueve el idioma francés y la cultura francesa en el mundo. Su sede principal se encuentra en París y su principal misión es enseñar el francés como segundo idioma (<http://www.alliancefr.org/>, recuperado el 20 de octubre de 2017).

Servicios: Cursos de lengua francesa, cursos online, certificaciones CIEP, diplomas y formación para docentes.

Eventos: De música, espectáculos en vivo, cine, artes visuales, libros, literatura, encuentros y debates.

Actividades para niños: No se anuncia ninguna. Ofrecen cursos de lengua francesa para todas las edades.

Web: Se puede visitar en:

<http://www.alliancefr.it/> (italiana)

<http://www.alliancefr.org/> (oficial)

Figura 4. Web de Alliance Française.



Fuente: [<https://www.alliancefr.org/>], a fecha 20/10/2017.

La página web es sobria y elegante, con varias pestañas bien diferenciadas y de uso intuitivo. Se puede traducir a 8 idiomas. Presenta un diseño *mobile friendly*, perfectamente adaptado a todo tipo de dispositivos (smartphones y tablets); incluso hay disponible una app para Android y IOS. Existe la posibilidad de inscripción a su Newsletter para poder recibir información de todas las novedades relacionadas con la Alianza Francesa. El *site* para Italia muestra los mismos colores que la web corporativa, disponiendo además de pestañas que diferencian claramente las secciones. Todo viene expresado de manera muy clara e intuitiva, con la información justa y dedicada a personas que quizá no tienen un conocimiento profundo de la lengua francesa.

Redes Sociales: Tienen cuenta en Facebook, Twitter y canal en YouTube. Son perfiles generales, no segmentados para Roma.

d) Instituto Cervantes de Roma

El Instituto Cervantes es el organismo público creado para difundir la lengua española (y cooficiales de España) y la cultura de los países hispanohablantes (Instituto Cervantes, 2017).

Servicios: Cursos de español, diplomas DELE y otros certificados, formación para docentes, estimulación de actividades culturales, biblioteca.

Actividades para niños: Se comienza a realizar un cuentacuentos: espacios para que los niños puedan conocer y disfrutar de la sección infantil de la biblioteca, de forma lúdica y educativa.

Web: La web del Instituto Cervantes de Roma utiliza los colores del propio organismo (rojo y blanco). Se puede visitar en www.roma.cervantes.es.

Figura 5. Web de Instituto Cervantes de Roma.



Fuente: [http://roma.cervantes.es/it/default.shtm], a fecha 20/10/2017.

La imagen es poco actual y el logo cuenta con escasa nitidez. La estructura de navegación es poco intuitiva, dificultando la navegación y el acceso a algunas partes, como el espacio destinado al cuentacuentos. No está optimizada para todo tipo de dispositivos, algo que dificulta, además de la navegación *mobile*, el posicionamiento en buscadores.

Redes Sociales: Cuentan con Facebook, Twitter, canal de YouTube y Pinterest. Poco coordinadas entre sí y canal de YouTube poco aprovechado.

2.2. Análisis DAFO

Una vez realizado el análisis de centros similares, se realizó un análisis DAFO que nos muestra los puntos fuertes y débiles del centro a la hora de implementar una estrategia de marketing social:

Figura 6. DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -No se han realizado previamente actividades para niños y jóvenes. -Diseño de la web desactualizado y no adaptado a todos los dispositivos. Debe mejorarse su imagen para el público adoptante. -Redes sociales genéricas, sin poder segmentar claramente al público adoptante. 	<ul style="list-style-type: none"> -Organismo público con poca libertad de actuación de cada centro. -Poco presupuesto disponible. -Público adoptante menor de edad, con las limitaciones legales que ello conlleva.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Prestigio del Instituto Cervantes. -Biblioteca con un servicio y oferta muy completos. -Base de datos y redes sociales de los socios de la biblioteca. -Contacto con cuentacuentos reconocidos internacionalmente. -Ubicación céntrica de la biblioteca. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de crear nuevas actividades con gran impacto y sorpresa. -Opción de crear una nueva comunidad con nuevos socios infantiles y jóvenes. -Redes sociales activas para subir contenido de valor. -La web puede modificarse levemente para añadir un nuevo apartado.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizado el *benchmarking* y el análisis DAFO, se tiene suficiente información para comenzar a tomar decisiones. En primer lugar, se incorporó una nueva actividad para el público más joven: los cuentacuentos. El primero se realizó en diciembre de 2016, siguiéndose realizando a lo largo de 2017. Para su comunicación, se recomendó hacer un cartel, tanto físico (que se expuso en la biblioteca) como digital (comunicado a través de las redes sociales del Instituto Cervantes de Roma). Posteriormente, se realizó un vídeo de la actividad, para su difusión a través de las redes sociales. En la página web, se creó un apartado titulado Cuentacuentos, donde se ofrece información sobre la actividad, su finalidad y las próximas fechas (<https://goo.gl/peJzXv>, recuperado el 20 de octubre de 2017).

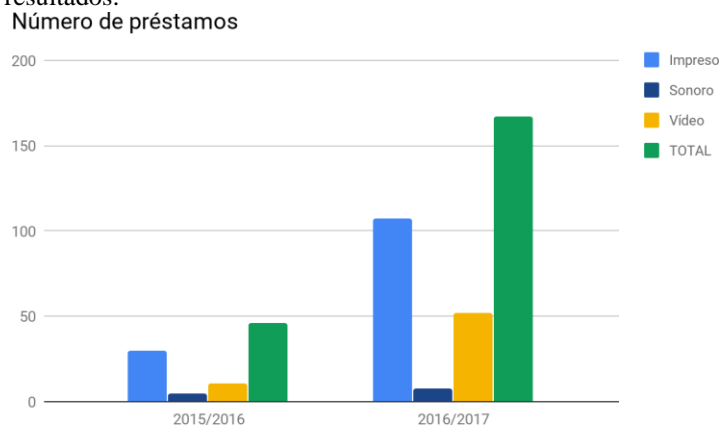
Además, se realizaron una serie de propuestas que podían llevarse a cabo para aumentar el interés por el contenido de las colecciones ya comentadas, y crear un hábito entre los individuos del público adoptante sostenido en el tiempo. Entre estas propuestas, destacan:

- Oferta de un carnet infantil (Club Infantil)*, para poder segmentar de una forma más directa al público adoptante, y realizar actividades que fomenten la lectura y creen una relación Biblioteca-joven (premios a quienes más lean, actividades de verano, excursiones...).
- Meriendas con los participantes del cuentacuentos*, favoreciendo las relaciones entre los mismos y el vínculo con la biblioteca.
- Gamificación*, aprovechando la dinámica de juegos para la educación (Cortizo Pérez et al., 2011).
- Optimización de la web*, tanto en diseño como en usabilidad en distintos dispositivos. Para este público adoptante, una imagen más renovada haría más atractivo el acceso a la web, de forma que el tiempo medio por visita se vería incrementado.
- Utilización del canal de YouTube* para aportar contenido interesante y divertido para el público adoptante.
- Aprovechar la tecnología streaming* para llegar a niños y jóvenes que no puedan acudir a las actividades.
- Coordinar el contenido entre las distintas redes sociales*, que comuniquen un mismo mensaje.

2.3. Resultados obtenidos

Una vez analizados los resultados, se puede afirmar que el éxito fue rotundo. A través de las actividades de los cuentacuentos realizadas desde diciembre de 2016, impulsadas por las acciones de comunicación haciendo uso de la cartelería y las redes sociales, no solo se logró el objetivo marcado (aumentar en un 20% los préstamos respecto al mismo período del año anterior), sino que éstos se multiplicaron por más de tres (263,04% más).

Figura 7. Gráfico de resultados.



Fuente: Elaboración propia desde los datos ofrecidos por la Biblioteca María Zambrano¹.

¹ Datos referentes al período noviembre-febrero de los años 2015/2016 y 2016/2017.

Analizando la Figura 7, que representa el número de préstamos de la biblioteca comparados entre los periodos de noviembre-febrero de los años 2015/2016 y 2016/2017, se observa cómo el material impreso y en vídeo incrementan sus préstamos de forma notoria. El material sonoro tiene un crecimiento menor, influenciado por el acceso a Internet en los hogares.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Desde una perspectiva de comunicación en redes sociales, establezca un plan de acción para mejorar la integración de la comunicación entre las diferentes redes.

La comunicación debe verse desde una perspectiva integral y relacional (Rodríguez Ardura, 2007). En la comunicación de la Biblioteca María Zambrano juega un papel fundamental Internet, especialmente las redes sociales, que acercan la actividad de la biblioteca a una audiencia y generan con ella un vínculo a largo plazo, muy importante para que las acciones que se lleven a cabo desde el prisma del marketing social sean sostenidas en el tiempo (Gordon, 2012).

Es importante realizar una comunicación homogénea en las redes sociales, donde los distintos perfiles comuniquen de una forma similar, aunque con matices. El público adoptante está influido en gran medida por los padres, especialmente en los individuos más jóvenes. En los individuos adolescentes, hay otros factores que influyen en la decisión de utilizar el material de la biblioteca. Deben analizarse, en un primer momento, qué factores son los que influyen a los distintos individuos del público adoptante, y qué redes utilizan en cada caso.

Una vez que se conozca qué redes frecuentan los padres de los niños más pequeños, y qué redes utilizan los adolescentes que también forman parte del público adoptante, se podrá llevar a cabo una comunicación destinada a los distintos segmentos, adaptándose el estilo de comunicación a cada caso. Se pueden utilizar herramientas de análisis de programación en redes sociales, muy útiles para organizar el contenido que se va a publicar en las distintas redes disponibles.

Cuestión 2. A partir del *benchmarking* planteado, compare el Instituto Cervantes con el British Council. Plantee dos medidas para aplicar en el Instituto Cervantes en referencia al British Council.

El British Council cuenta con distintas actividades para niños, como sesiones de *storytelling* o cursos de verano. La página web, por otra parte, tiene una imagen más atractiva que la del Instituto Cervantes de Roma, y se adapta perfectamente a cualquier tipo de dispositivo. Esto es muy importante para el público adoptante, ya que los niños y los jóvenes muestran una relación perfectamente normal con las nuevas y viejas tecnologías de la información, y las tienen totalmente asumidas (Garitaonandia et al., 2005). Dos medidas que podrían aplicarse en el Instituto Cervantes son: 1) Mejora del diseño de la página web, adaptándolo a dispositivos *mobile* y al público adoptante; y 2) Incluir nuevas actividades para niños y jóvenes, como algunas de las propuestas en este caso.

Cuestión 3. A partir del análisis DAFO, comente las dificultades que se pueden encontrar para desarrollar el plan de acción propuesto.

Para llevar a cabo el plan de acción, existen diferentes problemas, como puede ser la limitación a la hora de tomar decisiones sobre nuevas actividades, ya que deben ser aprobadas por estamentos superiores; poco presupuesto para llevar a cabo diferentes acciones; un público menor de edad, que necesita una atención especial en los casos de actividades fuera del recinto o sin la supervisión de padres/tutores, o en la grabación de los eventos en *streaming*; página web y redes sociales oficiales y con poco margen de mejora por iniciativa propia.

4. Conclusiones

El público adoptante infantil y juvenil no solo es interesante por su presente, sino que también lo es por su futuro. Decía Miguel de Cervantes: “El que lee mucho y anda mucho, ve mucho y sabe mucho”. Los jóvenes tienen todo un sendero que recorrer, en la vida y en los libros de una biblioteca que representa a numerosas culturas, de Europa y de América, que nos abren las puertas del mundo.

En el caso de la Biblioteca María Zambrano, se ha pretendido introducir a los niños y jóvenes en el universo de la lectura. Con el objetivo inicial de aumentar en un 20% el uso de la colección infantil-juvenil de la biblioteca, entre los meses de noviembre de 2016 y febrero de 2017, se realizó un *benchmarking*, donde se analizaron los centros similares existentes en Roma (British Council, Goethe Institut, Alianza francesa y el propio Instituto Cervantes), y un análisis DAFO, que ofrecieron una imagen más nítida de la situación de la biblioteca.

Se llevó a cabo la actividad del cuentacuentos, en diciembre de 2016 y a lo largo de 2017, con la presencia de algunos de los cuentacuentos más conocidos internacionalmente. Para su comunicación, se realizó un cartel (tanto físico como online), que se publicó en redes sociales y en la propia biblioteca, así como un vídeo de la actividad y un apartado en la página web del Instituto Cervantes de Roma, que recogía información sobre la actividad y próximos eventos.

Además, se realizaron un conjunto de propuestas para su posterior implementación, como la oferta de un carnet infantil (Club Infantil), para poder segmentar de una forma más directa al público adoptante, y realizar actividades que fomenten la lectura y creen una relación biblioteca-joven (premios a quienes más lean, actividades de verano, excursiones...); meriendas en los cuentacuentos, también enfocadas a la creación de un vínculo que favorezca que la conduzca se mantenga en el tiempo; acciones de gamificación, que actúa como incentivo para fomentar el uso del material de la biblioteca (Cortizo Pérez et al., 2011); optimización de la web tanto en diseño como en usabilidad, aunque existe la limitación de ser una web oficial con poco margen de maniobra; el uso del canal de YouTube para publicar contenido de interés para el público adoptante; el aprovechamiento del *streaming* para llegar a más personas gracias a Internet; y un uso coordinado de las distintas redes sociales, que contribuyan a la comunicación integrada y relacional (Rodríguez Ardura, 2007).

Tras las acciones realizadas, los resultados fueron totalmente satisfactorios. El uso de la colección se incrementó en un 263,04%, comparado con el mismo período de los años 2015/2016, destacando el uso de los materiales impresos y en vídeo.

El marketing social tiene un papel muy importante en mercados no lucrativos. Utiliza conceptos de marketing en programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario del público adoptante, para contribuir a una mejora de la sociedad (Stead et al., 2007). En este caso, se ha conseguido acercar la cultura a un público joven, que se beneficiará a corto y a largo plazo de esa relación de intercambio que mantiene con la biblioteca; no persigue un beneficio monetario, sino social. La Biblioteca María Zambrano de Roma tiene ante sí la posibilidad de implementar un número significativo de acciones para continuar con su labor. La colección infantil y juvenil está siendo por fin disfrutada por sus destinatarios, que serán los usuarios del futuro de la biblioteca.

Bibliografía

- Allianza Francesa (2017): Web oficial de la Alianza Francesa [<http://www.alliancefr.org/>], recuperado el 20/10/2017.
- Allianza Francesa Italia (2017): Web oficial de la Alianza Francesa de Italia [<http://www.alliancefr.it/>], recuperado el 20/10/2017.
- Borzzone, A. M. (2005). La lectura de cuentos en el jardín infantil: un medio para el desarrollo de estrategias cognitivas y lingüísticas. *Psyche (Santiago)*, 14(1), 192-209. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282005000100015>
- British Council (2017): Web oficial del British Council [<https://britishcouncil.org>], recuperado el 20/10/2017.

- British Council Italia (2017): Web oficial del British Council de Italia [<https://britishcouncil.it/en>], recuperado el 20/10/2017.
- Cortizo Pérez, J. C., Carrero García, F. M., Monsalve Piqueras, B., Velasco Collado, A., Díaz del Dedo, L. I., & Pérez Martín, J. (2011). Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los Videojuegos.
- Cuentacuentos Instituto Cervantes de Roma (2017): Cuentacuentos [<https://goo.gl/peJzXv>], recuperado el 20/10/2017.
- Garitaonandia, C., Fernández, E., & Oleaga, J. A. (2005). Las tecnologías de la información y de la comunicación y su uso por los niños y los adolescentes. *Doxa Comunicación*, 3, 45-64.
- Goethe Institut Italia (2017): Web oficial del Goethe Institut de Italia [<https://www.goethe.de/ins/it/it/index.html>], recuperado el 20/10/2017.
- Gordon, R. (2012). Re-thinking and re-tooling the social marketing mix. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(2), 122-126.
- Hastings, G., & Domegan, C. (2013). *Social marketing: From tunes to symphonies*. Routledge.
- Instituto Cervantes (2017): Web oficial del Instituto Cervantes [www.roma.cervantes.es], recuperado el 19/10/2017.
- Instituto Cervantes de Roma (2017): Web oficial del Instituto Cervantes de Roma [www.roma.cervantes.es], recuperado el 19/10/2017.
- MacFadyen, L., Stead, M., & Hastings, G. (1999). A synopsis of social marketing. *Institute for Social Marketing*, 1-10.
- Rodríguez Ardura, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC: Barcelona.
- Stead, M., Gordon, R., Angus, K., & McDermott, L. (2007). A systematic review of social marketing effectiveness. *Health education*, 107(2), 126- 191.

#NIUNAMENOS: CAMINO HACIA LA IGUALDAD DE GÉNERO

Eva María Martínez Serrano

(Universidad Carlos III de Madrid, España)

Candelaria López

Victorina Manciana

Clara Misiego Montero

Fernando Peinado Rodríguez

Dolores Pouiller

Resumen:

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el caso del movimiento social #NiUnaMenos como caso de marketing social utópico. En primer lugar, el informe esbozará el surgimiento del #NiUnaMenos teniendo en cuenta el contexto que precedía al fenómeno. En segundo lugar, se analizará el contexto social en el que surge el movimiento, el papel de los medios de comunicación y el uso de las herramientas de marketing que utilizó el colectivo para lograr ser reconocidos y apoyados. En tercer lugar, se realizará un recorrido por los principales impactos en la sociedad de las acciones de #NiUnaMenos en diferentes niveles. En cuarto lugar, se elaborará una serie de preguntas con respecto al caso mencionado. A modo de cierre se plasmarán conclusiones que intentarán introducir al lector en una mirada crítica con respecto al fenómeno seleccionado como caso de marketing utópico.

Abstract:

The aim of this assignment is to analyze how the social movement generated by #NiUnaMenos could be classified as a special case of social utopian marketing. Firstly, the report will outline the #NiUnaMenos emergence taking into account the context that preceded the phenomenon. Secondly, it will be analyzed the social context that englobed the movement, the importance of the media and the marketing usage to be recognized and supported. Thirdly, we will analyze the impact of NiUnaMenos actions in the different levels of the society. Fourthly, a few questions about the case will be proposed. Finally, conclusions will be shown to provide the reader with a critical view of the phenomenon.

1. Introducción

En 2015, en Argentina, tuvo lugar un movimiento social que, posteriormente, alcanzó una gran repercusión en todo el mundo. Surgió debido a la alta tasa de mujeres asesinadas en el país por el simple hecho de ser mujeres. En 2014, las cifras ascendían, según datos no oficiales, a un femicidio cada treinta horas, alcanzando, para final de año, un total de 230 víctimas. Hasta 2015 en Argentina no existían registros oficiales con respecto a los femicidios y a las denuncias por violencia de género.

A partir de esta realidad nace la primera movilización, al grito del lema #NiUnaMenos, el 3 de junio de 2015, congregando en la Plaza del Congreso de Buenos Aires a múltiples organizaciones, no solamente feministas, sino también ONG's sin ánimo de lucro, partidos políticos, ciudadanos, entre otros.

Cabría considerar dos problemas: La falta de efectividad de la ley, por un lado, y por otro la consideración de la violencia de género como asunto privado. Al ser percibido de esta manera, tanto por el colectivo social como por las mujeres víctimas de violencia, las denuncias ante la violencia de género eran escasas. A ello se sumaban los medios de comunicación que, en vez de hablar de femicidios, hablaban de crímenes pasionales; incidiendo en la conducta de la víctima y no la del agresor.

Como la ley no era firme ante la defensa de la víctima y tampoco existía un órgano estatal encargado de la contabilización oficial de femicidios o de denuncias por violencia de género, el movimiento social #NiUnaMenos pedía la reformulación de esta ley, conocida como "Ley 26.485" (2009), de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, además de la creación de un registro estatal.

Como veremos a continuación, lo peculiar de este fenómeno, que se empezó a formar anteriormente al 3 de junio, es la forma de difusión que utilizó para lograr la congregación en la Plaza del Congreso ese día. Gran parte de la difusión se llevó a cabo a través redes sociales que, junto con otros medios, consiguieron llegar a todos los puntos del país: en todas las plazas de las ciudades más importantes de Argentina las personas se movilizaban en defensa de las mujeres víctimas de la violencia machista. En todas partes se levantaban carteles con la frase #NiUnaMenos.

Una encuesta que hemos realizado vía online sobre una muestra no representativa de 235 individuos muestra que, a pesar de que un número significativo aseguró no haber asistido a la Marcha, casi el 43% de los encuestados asegura haberse enterado antes del 3 de junio de la existencia de #NiUnaMenos, lo que demuestra, como se verá a lo largo de este trabajo, su efectividad a la hora de comunicar.

También es importante tener en cuenta los condicionantes que se presentan a la hora de estudiar el caso. En primer lugar, la imposibilidad de acceso a cifras oficiales y exactas con respecto a la cantidad de personas que asistieron a la primera marcha #NiUnaMenos. Por otro lado, cabe mencionar que la encuesta nombrada con anterioridad no responde a ningún muestreo probabilístico por lo cual no se pueden hacer inferencias estadísticas. Por último, que como es un fenómeno reciente no hay muchos trabajos académicos que hablen sobre el tema. Se suma la imposibilidad de acceder (vía online) a aquellas notas donde se haga referencia a *crímenes pasionales* y el cuestionamiento del lugar de la víctima al ser borrados por los medios tras la primera marcha de #NiUnaMenos

Aun así, el presente trabajo busca indagar cómo el fenómeno #NiUnaMenos dio lugar a la visibilidad de una realidad que no era percibida como problema en Argentina.

Como se verá el fenómeno #NiUnaMenos podría ser considerado como una campaña de marketing, en referencia, no solamente, a que interpretó una necesidad en la sociedad que no era visible, sino también por su éxito en la utilización de las herramientas de comunicación. En segundo lugar, también debe ubicarse dentro de una extensión del marketing en particular, que es el marketing social, ya que busca concienciar a la sociedad hacia un cambio de comportamiento. También cabría calificarlo de utópico ya que, propuso un horizonte de cambio social, dando un primer paso en el camino de acción hacia la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

2. Desarrollo del caso

2.1. Los momentos previos a la primera movilización del #NiUnaMenos

El lema #NiUnaMenos apareció por primera vez en marzo de 2015 en un encuentro de mujeres que se realiza anualmente: una maratón de lectura que organiza un grupo pequeño de comunicadoras y activistas, entre ellas, familiares de víctimas de femicidios que tuvieron, previamente, gran notoriedad. La jornada se desarrolló en el aniversario de los diez años de la desaparición de una víctima, Florencia Penacchi, y coincidiendo con la aparición del cuerpo asesinado de la adolescente de 19 años Daiana García. Estas cuestiones fueron el motivo por el que esa edición se basó en la problemática de la violencia de género y, específicamente, en cuestiones como la trata de blancas y los femicidios. El lema referido en el encuentro de mujeres fue tomado de Susana Chávez Castillo, una poeta mexicana asesinada en 2011 por denunciar los crímenes contra las mujeres de su país. “Ni una menos, ni una muerta más” era el lema original que ella había elegido para combatir la violencia.

El encuentro no estuvo en boca de todos ni se convirtió en un tema de agenda pública hasta tres meses después, cuando Chiara Páez, adolescente de 14 años, desapareció el domingo 3 de mayo de 2015. Ocho días después, su cuerpo fue encontrado enterrado en la casa de su novio. Estaba embarazada, fue apaleada y enterrada viva. Las periodistas que formaron parte del encuentro comenzaron una campaña de comunicación que rápidamente se replicó por distintos medios hasta hacerse conocida en todo el país, resultando en una movilización sin precedentes.

Para entender el éxito de esta campaña, hay que analizar 4 aspectos fundamentales: el contexto, el lema, su repercusión en las redes sociales y el levantamiento de los medios.

2.1.1 El contexto

Como se ha hecho mención en la introducción, la cuestión de género en la sociedad argentina era y es sumamente preocupante. Aunque existía una ley que debía prevenir, cuidar a las víctimas y sancionar la violencia de género, Ley 26.485- “Ley de protección integral”, no cumplía con su cometido por falta de recurso y difusión.

Tampoco existían datos oficiales que mostraran la realidad. El Observatorio de Femicidios en Argentina “Adriana Marisel Zambrano” (organismo independiente del Estado), coordinado por La Asociación Civil La Casa del Encuentro, publica el informe anual de femicidios en Argentina. El informe sale a la luz el 1 de enero de 2016, mostrando que en 2015 se habían dado en Argentina 230 casos de femicidios (datos obtenidos a partir de lo publicado en los medios de comunicación) lo que equivale, aproximadamente, a la muerte de una mujer cada 30 horas. Los registros oficiales encasillaron a las víctimas de femicidios como homicidio simple, sin más.

Además, las denuncias por violencia de género eran escasas, solamente el 12% de las víctimas de femicidio habían realizado la correspondiente denuncia, contabilizadas sin distintivo. El gráfico al final de la página muestra el porcentaje de victimarios que fueron denunciados por las víctimas. Los datos muestran, no solamente la ineficiencia de la ley y la falta de compromiso del Estado, sino también que la víctima no se atrevía a denunciar porque, aún con la denuncia hecha, corría un alto riesgo de ser asesinada.



El contexto era agravado por los medios masivos de comunicación y su terminología mal empleada con respecto a la violencia machista. Diarios varios en múltiples ocasiones hacían referencia al femicidio como *crimen pasional*. Algunos de los titulares y cuerpos de noticias de los diarios más destacados proclamaban: “Caso García Belsunce: podría tratarse de un crimen pasional” (La Nación, 2002); “Los investigadores sospechan que el crimen está vinculado a un ajuste de cuentas o una venganza por cuestiones de pareja” (Clarín, 2014).

La aparición en meses anteriores de cuerpos de víctimas asesinadas de maneras poco convencionales, muchas de ellas adolescentes, todos ellos casos con gran repercusión en la agenda pública y periodística, afectó favorablemente en la adhesión a la convocatoria. Cabe destacar que ese año tendría lugar el proceso de elecciones presidenciales, lo que implicó un nivel más alto de involucramiento en cuestiones políticas y sociales.

2.1.2. Las redes sociales

El punto clave del éxito de esta campaña radicó en el uso que se dio a las redes sociales. Se deben destacar sobre todo a tres periodistas que fueron las que trasladaron el reclamo a las mismas: Marcela Ojeda fue la primera integrante del grupo de organizadoras que llamó a la movilización a través de Twitter, aunque no incluyó el lema. A esta le siguió Ingrid Beck, que apareció en una foto con un cartel que decía #NiUnaMenos, y convocó a compañeras de los medios a seguirla. Por último, fue Florencia Alcaraz la que convocó por primera vez a la manifestación.

El primer tweet que apareció fue “Actrices, políticas, artistas, empresarias, referentes sociales ... mujeres, todas, bah... no vamos a levantar la voz? NOS ESTAN MATANDO” (Ojeda Marcela, 11/05/2015). A los pocos días de este tweet, sumado a la participación de otras periodistas, como ya se mencionó, #NiUnaMenos contaba con Twitter y Facebook propio. Estas redes se convirtieron en el medio de difusión oficial de la primera marcha contra la violencia machista. En las páginas no solo se comunicaba el llamamiento a la marcha, sino que se exponía las razones por los que había que marchar.

Según la encuesta, mencionada en la introducción, el 75% de los encuestados afirman haberse enterado de la existencia del colectivo #NiUnaMenos por las redes sociales. Le sigue los soportes televisivos con un 15%. Otro dato importante es que el 43% de la muestra afirma haber conocido con anterioridad al 3 de junio de 2015 el colectivo #NiUnaMenos. Cuando se pide a los encuestados una valoración de la calidad de la comunicación de #NiUnaMenos el 66% la califican entre buena y muy buena.

2.1.3. El lema y las imágenes

La movilización recoge el lema ya utilizado meses antes en el Encuentro de Mujeres. #NiUnaMenos comienza siendo el lema de la movilización, pero acaba transformándose en el nombre del grupo. Cabría mencionar las condiciones que reúne #NiUnaMenos para nombrar este colectivo: es corto, impactante, recordable, preciso y entraña una potente promesa a la sociedad: ni una mujer más debería ser víctimas de la violencia de género.

Paralelamente, el llamamiento a la movilización provocó que se desarrollan distintas identidades visuales para identificar gráficamente el colectivo. Algunas de ellas realizadas por artistas famosos como Maitena, Liniers, Lerda, entre otros. Este es el motivo de que no mantengan una misma línea creativa ya que cada autor plasma su propia visión del problema. Así podemos encontrar ilustraciones más convencionales pasando por algunas más sentimentales a llegar a otras más trasgresoras. Al contrario de la concepción de otros movimientos feministas que rechazan al color rosa por reconocerlo con símbolo de debilidad femenina, #NiUnaMenos se apropia del color, rompiendo con esta idea y utilizándolo como símbolo de empoderamiento.



2.1.4. Levantamiento de los medios

Tal y como declararon en entrevistas las periodistas mencionadas anteriormente, no hay que menospreciar el trabajo que muchas otras venían ya haciendo en los medios con anterioridad. Sin embargo, poco después de que surgiera la convocatoria a manifestarse en las redes, los medios se sumaron a la misma e hicieron que el alcance fuera prácticamente total. Algunos ejemplos en los que quedó demostrada esta tendencia serían artículos como “Se viralizó la convocatoria #NiUnaMenos contra el femicidio” (Clarín, 13 de Mayo de 2015), que explica tanto el origen del fenómeno como su desarrollo hasta la fecha; “#NiUnaMenos: la marcha contra los femicidios se extiende a Chile y Uruguay” (La Nación, 2 de Junio de 2015), reconociendo la relevancia del movimiento, dando detalles sobre su expansión a países periféricos; o “Hablemos de esto: #NiUnaMenos” (La Nación, 24 de Mayo de 2015), dando voz a un caso de machismo muy común en el país como aquellos con los que pretendía acabar la movilización.

2.2. La primera Marcha del #NiUnaMenos: 3 de junio de 2015.

El 3 de junio de 2015 se realizó la primera manifestación masiva bajo el lema de #NiUnaMenos. El objetivo fue hacer visible la problemática respecto a la violencia de género y reclamar al Estado. Gracias a la difusión de periodistas, activistas y artistas, la movilización cobró dimensiones imprevistas y nunca antes registradas en el país en relación a este tema. La movilización central tuvo lugar en la Plaza del Congreso de Buenos Aires, y hubo movilizaciones satélites a lo largo de todo el país.

Aunque no existen datos precisos respecto a la cantidad de personas que se congregaron, se puede estimar que asistieron alrededor de 400.000 personas, (haciendo un cálculo en relación tamaño de la Plaza del Congreso y las calles aledañas y asumiendo 2-3 personas por metro cuadrado).

Las asociaciones participantes fueron variadas, de todo tinte político, social, religioso y económico, pero se pueden destacar algunas que han promovido con más fuerza la convocatoria al movimiento. El FEIM (Fundación para el estudio y la investigación de la mujer), la Casa de Encuentro, que antes de la movilización fue el único observatorio que ha realizado estadísticas de femicidios basados en casos anunciados en los medios y la Asociación Civil Trama.

A las cinco de la tarde del 3 de junio comenzó el acto. No se pudo identificar ningún tipo de propaganda partidaria, al menos oficialmente, aunque todos los partidos hicieron presencia en la manifestación. En las primeras filas del acto, en el sector que se encontraba vallado, solo podían estar familiares de las víctimas.

En el discurso se habló con detalle del círculo de la violencia, de cómo se empieza con el menosprecio sutil, el maltrato, sigue con los golpes, que luego son enmendados con flores y muchos perdones hasta que todo comienza de nuevo. Se proyectó un video, fotos espontáneas de montones de personas que se sumaron al reclamo con carteles que decían #NiUnaMenos.

Surgieron también movilizaciones en muchas de las provincias argentinas, además de otros países vecinos como Chile y Uruguay. Más de 40 ciudades argentinas se movilizaron al grito de #NiUnaMenos. En las que más personas se congregaron fueron Rosario, San Miguel de Tucumán, Concordia, Paraná, Santa Fe, Formosa y Bariloche.

2.2.1. El discurso

En el discurso durante el acto central y en los reclamos a lo largo de todo el país resonó la frase “*Nos están matando, tenemos que hacer algo*”, texto procedente del primer tuit que se escribió y que produjo una respuesta en cadena de mujeres que lo hicieron *Trending topic*.

El discurso, que luego se publicó, estuvo a cargo de Juan Minujin, Érica Rivas y Maitena (artistas argentinos) en el escenario de la Plaza del Congreso durante la marcha.

Las partes más destacables del manifiesto, y que más resonancia tuvieron en medios convencionales y redes sociales, fueron:

- “En 2008 mataron una mujer cada 40 horas; en 2014, cada 30. En esos 7 años, los medios publicaron noticias sobre 1.808 femicidios. ¿Cuántas mujeres murieron asesinadas sólo por ser mujeres en 2015? No lo sabemos. Pero sí sabemos que tenemos que decir basta.” (Documento

oficial NiUnaMenos, pág.: 1)

- “El femicidio es un tipo de violencia particular: no es un tema íntimo o doméstico o sólo de las mujeres. Lo privado es político.” (Documento oficial NiUnaMenos, pág.: 2)
- “Es fundamental contar con estadísticas oficiales. El Poder Judicial desempeña un papel en general ineficiente a la hora de dar respuesta a las víctimas. En muchas jurisdicciones, son ellas las que tienen que denunciar y luego ratificar la denuncia que hicieron en comisarías. Este sistema de doble denuncia está apoyado en la falta de confianza de la Justicia hacia las mujeres y contribuye a la impunidad del agresor.” (Documento oficial NiUnaMenos, pág.: 3)
- “La televisión repite imágenes y palabras que ubican a las mujeres en situaciones de desigualdad, dominación y discriminación.” (Documento oficial NiUnaMenos, pág.: 4)
- “Decimos Ni una menos, con el dolor de la suma de víctimas que crece y crece. [...] con la preocupación y la necesidad urgente, de poner en marcha acciones coordinadas que ataquen el problema; desde el origen -la cultura machista-, y hasta el fin de la cadena: la mujer golpeada, la mujer asesinada. El Estado y los poderes reales, junto con la ciudadanía, debemos comprometernos a perfeccionar los instrumentos para combatir la violencia contra las mujeres” (Documento oficial NiUnaMenos, pág.: 4)
- En el discurso se hizo énfasis en los cinco puntos fundamentales “para el camino hacia el #NiUnaMenos” (Documento oficial NiUnaMenos, pág.: 5):
- Implementación, con recursos y monitoreo, del Plan Nación de Acción para la Prevención, la Asistencia y la Erradicación de la violencia contra las mujeres.
- Garantía el acceso de las víctimas a la Justicia, algo para lo cual debe haber personal idóneo y capacitado para recibir las denuncias y de disponer de patrocinio jurídico gratuito durante todo el proceso judicial.
- Elaboración de un Registro Oficial Único de víctimas de violencia contra las mujeres.
- El compromiso estipula que se garantice y profundice la Educación Sexual Integral en todos los niveles educativos
- Garantía a la protección de las víctimas de violencia con monitoreo electrónico de los agresores.

2.3 Las repercusiones de la marcha

Inmediatamente después de la primera movilización del #NiUnaMenos se observaron las primeras consecuencias. Como se ha explicado, la marcha tuvo un éxito inesperado y, por ende, tuvo un impacto muy fuerte en la población, en la política nacional y a nivel internacional. Cabe mencionar aquí que #NiUnaMenos no solamente adquirió personalidad jurídica, sino que, actualmente, se trata de una marca registrada.

En primer lugar, se ve como la marcha se hizo notar en la prensa internacional. Diarios como *El País*, *The Guardian*, *New York Times* o *Washington Post*, entre otros, se refirieron a la movilización, al femicidio de Lucia Pérez y a como las mujeres se habían unido en repudio de la situación de violencia contra su género.

Asimismo, la marcha #NiUnaMenos tuvo un alto impacto en la sociedad de otros países latinoamericanos, donde las mujeres, al igual que en Argentina, se unieron y marcharon en forma de protesta. En Chile, México, Guatemala, Bolivia, Paraguay, Ecuador, Uruguay, Costa Rica, El Salvador y Honduras también se llevaron a cabo movilizaciones para reclamar la igualdad de derechos. Cabe destacar que estos países también sufren de un alto índice de violencia de género y femicidios.

Por otro lado, la marcha mostró un cambio en la conciencia social sobre la situación. Los números de víctimas se hicieron más visibles, la realidad de la gravedad del problema se hizo notar en un país que por mucho tiempo lo había callado. A pesar de que desde el año 2012 existía una línea gratuita telefónica disponible 24h para asesorar a las víctimas contra la violencia de género, creada por la Ley 26.485, de Protección Integral de las Mujeres, este servicio de apoyo era poco conocido por la mayoría de los

argentinos. Gracias a la marcha la línea 144 se hizo visible y aumentaron rotundamente sus llamados. Al día siguiente de la marcha, las llamadas ya se habían multiplicado por ocho.

Pero no solo eso cambió, la sociedad argentina entendió, de una vez por todas, que necesitaba cambiar. Lo que creó #NiUnaMenos se volvió tema de actualidad en todo el país. Se habló y aun actualmente se habla en televisión, en la radio, en debates, en las escuelas, en las universidades, en la calle y en los hogares. Hoy, tras 2 años de la primera marcha, el tema sigue igual de activo que el primer día. Es tan grande lo que logró, que hoy en día en el Diario La Nación Online se puede encontrar un [apartado](#) exclusivamente dedicado a este tema.

Por otro lado, los centros de educación superior del país no fueron menos y se sumaron a esta movilización nacional difundiendo el movimiento a través de charlas informativas impartidas por los docentes de las distintas universidades, debates y observatorios sociales, no sólo en Argentina, sino por todo el mundo, y convocando a todas aquellas personas relacionadas con el mundo universitario para que participaran en las movilizaciones.

Además, aparte de la concienciación, algunas universidades dieron un paso más allá poniendo en práctica protocolos de actuación ante la violencia de género, ejemplos de ello son la Universidad de Buenos Aires o la Universidad Nacional de la Plata.

Además de las repercusiones sociales que generó #NiUnaMenos, la cuestión de género logró posicionarse entre los temas más debatidos en política. En respuesta a la marcha el Gobierno nacional dio a conocer la Unidad de Registro, Sistematización y Seguimiento de Femicidios y de Homicidios Agravados por el Género, una dependencia que busca "prevenir" estos delitos y brindar pautas para optimizar las políticas públicas. Adicionalmente, se puso en marcha la ley de Educación Sexual Integral (ESI) en todos los niveles educativos, para lograr un verdadero cambio desde las nuevas generaciones. También, se presentó el proyecto de ley, sancionada el 24 de noviembre de 2015, para crear un Cuerpo de Abogadas y Abogados para Víctimas de Violencia de Género (Ley N° 27.210). Por otra parte, desde la Oficina de la Mujer, creada en el 2009, se anunció la creación del Registro Nacional de Femicidios de la Justicia Argentina. En julio de 2015 se dio a conocer el primer registro. Los datos demostraron que un total de 235 mujeres murieron en ese lapso a causa de la violencia machista. Además, se puso de manifiesto los daños colaterales provocados por las muertes de estas mujeres: 203 niñas, niños y adolescentes se quedaron sin madre.

A su vez, se perciben consecuencias a largo plazo. Pasado un año de la primera marcha, el Consejo Nacional de las Mujeres presentó el Plan Nacional de Acción para la Prevención, Asistencia y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres para el período 2017-2019, que estaba pendiente desde 2010, año en que se sancionó la ley 26.485. También hay que destacar que las figuras políticas más importantes del país, como pueden ser Mauricio Macri, presidente de la República Argentina, y Cristina Kirchner, expresidenta del país, hicieron referencia de forma positiva a este suceso creado por #NiUnaMenos. Incluso Macri aseguró que "el #NiUnaMenos va en serio"; Por otra parte, al pasar los meses, #NiUnaMenos logró consolidarse y mostró su fuerza en otras movilizaciones. Además de la primera marcha exitosa del 2015, se dieron otras dos marchas el 3 de junio de 2016 y 2017 bajo los siguientes lemas: "#VivasNosQueremos" y "Basta de violencia machista y complicidad estatal". También, a raíz del femicidio de Lucía Pérez, #NiUnaMenos, junto con otras organizaciones, convocaron un paro de una hora y una movilización bajo el lema "#MiércolesNegro" donde los manifestantes se vistieron de negro como símbolo de luto.

Otro aspecto destacable es el nuevo tratamiento que los medios de comunicación comenzaron a dar a estas noticias. Se registró un cambio en la terminología empleada, se sustituyó el término *crimen pasional* por femicidio, y se modificó la forma de describir los hechos, dejando de cuestionar el comportamiento de la víctima. En el siguiente titular se puede observar el cambio en ambos aspectos: "'Tengo una solución, gordita': así el femicida engañó a Micaela Ortega vía Facebook" (Clarín, 19/10/2017)

2.4. ¿Por qué el caso se engloba en la categoría del marketing social utópico?

Como bien se ha estudiado, #NiUnaMenos fue planeado por un grupo de periodistas que, mediante una campaña fundamentada en el marketing viral a través de las redes (e-WOM), hizo visible una necesidad real acallada por la sociedad, acabar con la violencia machista. El valor de este movimiento fue evidenciar y condenar el problema, generando una serie de cambios sociales materializados en medidas

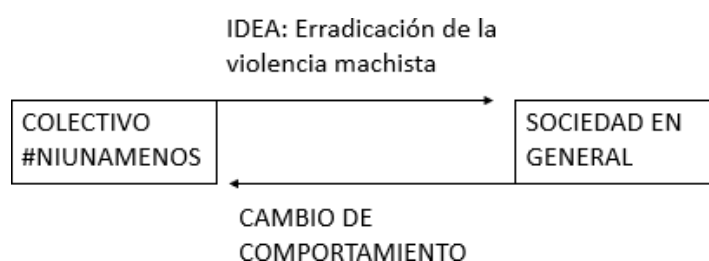
legislativas e institucionales que lucharían de manera efectiva contra la violencia machista, afectando a toda la sociedad argentina y aumentando la calidad de vida de las mujeres.

Así pues, se puede deducir que #NiUnaMenos forma parte del marketing social teniendo como sustento las teorías de autores de gran relevancia en el mundo del marketing como Kotler, Mushkat, Santesmases o Zaltman, quienes se han encargado de la tarea de analizar qué es el marketing social, ofreciendo una importante variedad de posibles definiciones. Sin embargo, en un intento de englobarlas todas, el marketing social podría ser definido como un programa que trata de implantar ideas y comportamientos en la ciudadanía que defiendan causas positivas injustamente tratadas para mejorar la calidad de vida de una parte o de toda la población. El caso del #NiUnaMenos engloba todas esas características.

Como última mención, se introduce lo utópico del caso ya que, al considerar la utopía como aquel futuro deseable benévolo, #NiUnaMenos en Argentina implica aquel primer paso de búsqueda del bien, el primer paso a un fin deseable donde la igualdad de género entre las mujeres y los varones sea concebida.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Reflexione sobre la relación de intercambio que tiene lugar en este caso. Identifique los actores implicados y los valores que se intercambian.



Cuestión 2. Razone sobre el uso de las herramientas del marketing mix. ¿Cuál sería la herramienta principal?

- El producto es una idea
- El precio es el cambio de comportamiento
- La herramienta principal es la comunicación.

Cuestión 3. ¿Qué papel juegan los medios de comunicación no convencionales en el caso? ¿Y los convencionales?

- Las redes sociales se presentan como el medio más eficaz en dos sentidos para transmitir ideas y organización.
- Los medios convencionales no actúan como medios publicitarios sino como líderes de opinión.

Cuestión 4. El marketing social trata de mejorar la sociedad a través de la promoción de comportamientos positivos o la erradicación de aquellos negativos. Indique a cuál se ajusta más el caso y porqué.

- En este caso, la erradicación de un comportamiento negativo.
- Como objetivo secundario se promueve comportamientos positivos como la condena de la situación de violencia machista y abrir el debate social con respecto a las cuestiones feministas.

4. Conclusiones

Para recapitular, #NiUnaMenos surge en un contexto particular: la negligencia del Estado en asuntos de género, específicamente en violencia machista que crea una situación de necesidad, no solamente de las víctimas de la violencia de género sino de todas las mujeres y la sociedad general. Como se estudió, la situación era catastrófica: baja tasa de denuncias de violencia de género, pero altas tasas no oficiales de femicidios, la ausencia de datos y la connivencia de los medios de comunicación.

Se pudo acceder al conocimiento de las herramientas de marketing utilizadas y los primeros pasos del colectivo #NiUnaMenos, además de sus principales impactos tanto en la sociedad argentina como el contexto internacional. En primer lugar, la planificación y la operación de la difusión del colectivo se trata de algo sumamente innovador en lo que respecta a acciones de movimientos sociales en Argentina. El discurso, el lema y las imágenes fueron las principales herramientas que utilizó el colectivo como identificadores de la causa #NiUnaMenos. En segundo lugar, a partir de la inferencia que se realizó se pudo observar como el número de participantes de la primera marcha en Plaza del Congreso fue altamente significativo. Se dieron réplicas a nivel nacional y países vecinos. En tercer lugar, las repercusiones e impactos fueron aplicados a muchos focos de la sociedad; desde la educación, los medios comunicativos, el Estado, los círculos más íntimos. Las consecuencias iban desde acciones por parte del Estado, hasta debates en facultades, escuelas y hogares. Además, se implementó el vocabulario correspondiente a la hora de hablar de un femicidio en los medios de comunicación. Por último, se describe el caso seleccionado como marketing social al cumplir con el criterio de búsqueda en el cambio de comportamiento de la sociedad.

Una vez tenido en cuenta lo anteriormente nombrado, se puede llevar a cabo una serie de conclusiones en lo que respecta al caso. La cuestión de violencia machista englobada en la cuestión de género en general fue abordada en este periodo como nunca antes había sido. El solo pensar que las mujeres se organizaran para reclamarle al Estado presencia en los asuntos que las afectaba era una utopía, algo inconcebible unos 20 años atrás. #NiUnaMenos representó el inicio de algo nuevo, desde la utilización de las redes para la defensa de causas feministas hasta los números significativos de personas que se congregaban en plazas del todo el país para reivindicar el rol de las mujeres en toda la sociedad.

El cambio de comportamiento se desarrolló de forma capilar, en primera instancia con la visualización de la problemática. Este cambio no solo muestra la importancia del problema sino el éxito en difusión y concienciación que marcó #NiUnaMenos. Para visualizar la causa, la creación del Registro de Femicidios de La Justicia de La Nación fue lo más importante para el cometido feminista.

Es la primera vez que la cuestión de violencia de género es tenida en cuenta como algo serio, como una realidad. El asunto de violencia machista rompió las paredes de asunto privado y se instaló en todas las agendas política, mediática, personal y pública.

#NiUnaMenos busca un cambio de comportamiento, un cambio de actitud de la sociedad con respecto a la cultura machista, enfocada en un inicio en la violencia de género. Se hace inevitable aquí mencionar que el reclamo a la falta de respuesta al problema de la violencia machista se convirtió, luego, en la respuesta en sí misma. Lo que comenzó siendo únicamente una voz de reclamo a un Estado ausente en la cuestión de violencia de género, se convirtió en la voz de cualquiera de las causas feministas hacia la igualdad de género. #NiUnaMenos marcó un antes y un después en la sociedad argentina, haciendo visible algo que estaba oculto en lo más oscuro de la cultura.

Aunque la cuestión de violencia de género sigue siendo una realidad alarmante. Ahora, gracias a #NiUnaMenos, se puede tener acceso a datos oficiales. El surgimiento de #NiUnaMenos deja un camino abierto de acción a las generaciones futuras, da un horizonte de esperanza en una lucha que es de toda la sociedad. Plasmó las bases para que las mujeres se puedan movilizar, organizar y reclamar al Estado ante la ausencia de este en los asuntos que perjudican a la mujer en todas las esferas: empleo, salud, hogar, deporte, entre tantos.

El sinfín de mujeres que participaron tanto en la primera marcha del 3 de junio de 2015 como en las futuras actividades que organizó el colectivo (#ViernesNegro, movilizaciones por el Día Internacional de la Mujer y los futuros 3 de junio de los próximos años) mostraron algo que parecía estar olvidado: que las mujeres son el 50% de la población, y, como cualquier persona, merecen el mismo trato y derechos que todos, que la condición de género no debería ser un condicionante. #NiUnaMenos mostro como las

mujeres se podían organizar y lograr cosas grandes, #NiUnaMenos activó políticamente a amplios sectores y aró el campo para el cambio, el cambio donde la igualdad entre hombres y mujeres sea efectiva.

Movimientos como #NiUnaMenos permiten que la igualdad de género sea cada vez menos una utopía.

Bibliografía

- Caballero, V (2016) *¿Por qué se registró el nombre de #NiUnaMenos ante el Indecopi?* <http://utero.pe/2016/09/30/por-que-se-registro-el-nombre-de-niunamenos-ante-el-indecopi/> Entrada: 10/09/2017.
- Dema, V. (20/09/2015) *Tod@s y todxs ¿Pueden las palabras cambiar la realidad?* <http://www.lanacion.com.ar/1828848-todsy-todxs-pueden-las-palabras-cambiar-la-realidad> La Nación. Entrada: 30/09/2017.
- Dopazo, F (2015) *Femicidio: las caras de las mujeres que fueron víctimas por violencia de género.* <http://www.infonews.com/nota/199528/femicidio-las-caras-de-las-mujeres-que>. InfoNews- Entrada: 10/09/2017.
- Encuesta realizada para el trabajo (2017).
- Halfon, Laksman (2015) *#NiUnaMenos: el rol de los medios de comunicación* <http://www.infonews.com/nota/202824/niunamenos-el-rol-de-los-medios-de-comunicacion> InfoNews- Entrada: 10/09/2017.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). *Social Marketing: An approach to planned Social Change. Journal of Marketing*, 35, 3 - 12.
- Marin, C. Navarrete M.J. (20/10/2016) *#Niunamenos, el día después: el cambio en la conciencia colectiva sobre la desigualdad de género* <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/10/20/niunamenos-el-dia-despues-el-cambio-en-la-conciencia-colectiva-sobre-la-desigualdad-de-genero/> ElMostrador.cl Entrada: 29/09/2017.
- Mushkat, Jr, M. (1980). *Implementing public plans: the case for social marketing*. Long Range Planning, 13(4), 24- 29.
- Observatorio de femicidios en Argentina "Adriana Marisel Zambrano" Coordinado por La Asociación Civil. La Casa del Encuentro.
- INFORME DE INVESTIGACIÓN DE FEMICIDIOS EN ARGENTINA (2016) <http://sosella.org/wp-content/uploads/2016/11/Informe-de-investigacion-de-femicidios-en-Argentina-2016.pdf> Entrada: 20/09/2017.
- Página oficial del colectivo #NiUnaMenos <http://niunamenos.com.ar/> Entrada: 10/09/2017.
- Phelps, J. E., Lewis, R., Mobilio, L., Perry, D., & Raman, N. (2004). *Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: Examining consumer responses and motivations to pass along email. Journal of Advertising Research*, 44(4), 333 – 348.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing: conceptos y estrategias* (44ª Edición). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Registro Nacional de Femicidios de la República Argentina.* (2015) https://www.csjn.gov.ar/om/docs/femicidios_2015.pdf Entrada: 01/10/2017
- Plan Nacional de Acción para la prevención, asistencia y erradicación de la violencia contra las mujeres* <http://www.cnm.gob.ar/pnacerrviomuj.php> Instituto Nacional de las Mujeres- Ministerio de Desarrollo Social Entrada: 10/10/2017.
- S/A *#NiUnaMenos: Las Universidades se suman a la lucha contra la violencia de género* <http://noticias.perfil.com/2016/10/19/niunamenos-las-universidades-se-suman-a-la-lucha-contra-la-violencia-de-genero/> Noticias.Perfil.com. Entrada: 21/09/2017.
- S/A *Caso García Belsunce: podría tratarse de un crimen pasional* <http://www.lanacion.com.ar/457991-caso-garcia-belsunce-podria-tratarse-de-un-crimen-pasional> La Nación- Argentina Entrada: 11/09/2017.
- S/A *Misterioso crimen en Luján: la matan por la espalda en una quinta que se usaba como aguantadero* <https://www.clarin.com/policiales/Lujan-misterioso-crimen-de-una-mujer-0-S1dNwvAcwXg.html> Policiales-Clarín- Argentina Entrada: 10/09/2017.

- S/A *Tenía 21 años y la encontraron asesinada a golpes: ¿ajuste narco o crimen pasional?* - https://www.clarin.com/policiales/encontraron-asesinada-golpes-crimen-pasional_0_BJFyor5Pmg.html Policiales- Clarín- Argentina Entrada: 10/09/2017.
- S/A *Aumentaron los llamados a la línea 144 y se oficializó la unidad de registro de femicidios* <https://www.infobae.com/2015/06/06/1733556-aumentaron-los-llamados-la-linea-144-y-se-oficializo-la-unidad-registro-femicidios/> Infobae. Entrada: 01/10/2017.
- S/A *Promulgan una Ley que crea un cuerpo de abogados para asistir gratis a las víctimas de violencia de género.* <http://www.telam.com.ar/notas/201511/128367-ley-abogados-gratis-victimas-violencia-de-genero.php> Telam.com- Entrada: 01/10/2017.
- S/A *miércoles negro: miles de personas marcharon en todo el país contra los femicidios* <https://www.infobae.com/sociedad/2016/10/19/comienzan-las-marchas-contra-los-femicidios-en-todo-el-pais/> Infobae. Entrada: 10/10/2017.
- S/A *Denunció a su papá por violarla, lo condenaron y ahora se desdijo* https://www.clarin.com/policiales/denuncio-papa-violarla-condenaron-ahora-desdijo_0_SJwbtCjv.html Policiales- Clarín- Argentina Entrada: 10/09/2017.
- S/A *"Tengo una solución, gordita": así el femicida engañó a Micaela Ortega vía Facebook* https://www.clarin.com/policiales/solucion-gordita-femicida-engano-micaela-ortega-via-facebook_0_rJMxoXITZ.html

SALSA TIJUANENSE, DE MEXICO PARA EL MUNDO: EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Luis Manuel Cerdá Suárez

(Universidad Internacional de La Rioja, España)

Nancy Imelda Montero Delgado

(Universidad Autónoma de Baja California, México)

Jessica Tariny Cortés Méndez

Cristina Espinoza Millán

Alba Isabel Valdez Sánchez

Yirandy Josué Rodríguez León

Resumen

El presente caso ilustra, desde una perspectiva descriptiva sobre la utopía del marketing y sus retos que plantea para el pequeño empresariado local, cómo su origen fundamentado en el emprendimiento social ha sido elemento clave en el crecimiento organizacional de una pequeña empresa familiar, nacida en Tijuana, en el Estado de Baja California (México). En esencia, esta empresa comercializa el producto alimenticio de salsa “La Perrona”, que ha logrado presencia en muchos establecimientos de alimentación locales y nacionales. De manera divulgativa, este trabajo pretende describir el impacto positivo del posicionamiento y la comercialización de la salsa “La Perrona” en el mercado mexicano. La salsa en cuestión, que se inició como un complemento de los platillos principales en un restaurante de mariscos en la ciudad de Tijuana (México), es ahora la salsa tijuanaense con mayor presencia en diversas cadenas comerciales a nivel nacional; abriéndose paso al mismo tiempo, y poco a poco, en el mercado internacional; por ejemplo, empezando su distribución en el sur de California (Estados Unidos de América).

Abstract

This paper illustrates a clear example of how social entrepreneurship has been a key element in the organizational growth of a family business, which was born in Tijuana, Baja California, Mexico. This little company commercializes the food product (sauce) named “La Perrona” in the Mexican market. The aim of this paper is to present a general description of how this element had influenced positively in the branding position and the commercialization of sauce “La Perrona” in the national market. The sauce that beginning as a food complement of the main dishes offered in one local restaurant of seafood in Tijuana (Mexico) is now the preferred sauce for Tijuana citizens. It is widely present in the main national commercial markets, emerging gradually to the international market, already started with the distribution in the South area of California (United States of America).

1. Introducción

En la ciudad de Tijuana (México), enclave situado en frontera y justo al norte del país, se manifiestan un conjunto de rasgos que caracterizan la urbe; al ser un punto de encuentro multicultural de América Latina, convergen todo tipo de culturas y subculturas, lo que se hace extensivo, también, en el contexto gastronómico, enriqueciendo de este modo el paladar de lugareños, propios y foráneos; pero, a su vez, generando una especie de desarraigo cultural importante para cierta parte de la población, pues la mayoría de productos son de otros estados de la república mexicana o del extranjero.

Así las cosas y no obstante lo señalado, esta ciudad fronteriza se erige como destino atractivo por su variedad de aromas, esencias y condimentos para las comidas; lo que, por suerte y según manifiesta algún autor, explica la fusión de varias recetas, procedentes de disímiles orígenes dentro de un propio platillo (Huerta, 2012; Abreu, 2011; Barroso, 2007). Esta característica ha posibilitado el desarrollo de una infraestructura de servicios que supla la exigente demanda de un segmento de mercado, ávido de sabores exquisitos que satisfagan su paladar.

Aprovechando esta externalidad contextual, en el año 1960 la familia Naranjo emprende un pequeño negocio de abarrotes, dándose a la tarea de crear una salsa para sazonar los aperitivos y las botanas que vendían. Este condimento resultó tener una gran aceptación para los clientes, y al que se le atribuyó el adjetivo calificativo de condimento “perrón” o salsa “perrona”, para referirse a algo muy agradable, de sabor y/o calidad excepcional. En el norte de México, en particular, este término tiene un significado altamente positivo, pues no solo es fuerte sino, también, sinónimo de algo bueno.

Salsa “La Perrona” comenzó como un aderezo más del restaurante de mariscos de la Familia Naranjo en Tijuana, en el Estado mexicano de Baja California. Al notar que la salsa había captado la especial atención de los clientes, de forma que estos pedían expresamente que los propietarios les regalaran la salsa en forma de bolsitas para llevar a sus casas, Luis Naranjo, propietario del negocio, consideró la idea de venderla de forma envasada. Pero aquí surgió la cuestión... ¿cómo hacerlo de manera que se garantizara su sabor, y perdurara en los hogares?

Su espíritu emprendedor e investigador lo llevo a dedicar tiempo al trabajo de laboratorio (en este caso, su oficina) y, con la ayuda de dos licuadoras caseras, pasó todo un día buscando la combinación perfecta de ingredientes con el objetivo de obtener finalmente una mezcla que garantizara, tanto el sabor como la calidad elevada de su nuevo producto.

Una vez consolidada su imagen de salsa como hecha en Tijuana, “La Perrona” se hizo rápidamente conocida entre el gremio de taqueros informales de la ciudad, haciendo que el negocio escalara posiciones de forma lenta, pero segura a lo largo de toda la región; logrando negociaciones exitosas con diversos supermercados a nivel local como los casos de CALIMAX y SORIANA.

Figura 1. Logo de Salsa “La Perrona”



Fuente: <http://salsalaperrona.com/>, accedido a fecha: 20/08/2017

2. Desarrollo del caso

Antecedentes de la empresa y el negocio

A partir de lo comentado anteriormente sobre su origen etimológico y su razón de ser como concepto de idea de negocio, el nombre de “La Perrona” confiere un plus de identidad a la salsa, pues fortalece el sentido de pertenencia de los diferentes colectivos a los que se dirige; de este modo, se registró en su momento este producto con dicho nombre comercial y se acompañó desde el principio con el diseño – como logo– del perro endémico en la zona *xoloitzcuintle*; que, por lo demás, es también la mascota oficial del equipo de fútbol de la ciudad de Tijuana (México).

Esto mismo ha permitido crear, de esta forma, un sentido de pertenencia al consumidor, propiciando el posicionamiento de este producto regionalmente. Según ha declarado Luis Naranjo, iniciador, dueño y administrador de “La Perrona” directamente en una entrevista ofrecida de manera específica para este trabajo, el 6 de septiembre de 2017, la rápida aceptación del producto por los clientes ha sido su principal motivación para emprender el proyecto de envasado y comercialización de la salsa.

Las entidades, organizaciones y empresas han de cumplir, dentro de su encargo y compromiso social, con determinadas estrategias y políticas de responsabilidad social. Estas, desde un inicio, se obligan socialmente a no causar efectos adversos ni en el presente, ni en el futuro para la sociedad en la que se desarrollan. De ahí que muchas organizaciones dediquen cuantiosos recursos en mejorar y desarrollar acciones relacionadas con ciertas preocupaciones sociales y medioambientales (Cajiga, 2015; Verduzco, 2003).

Emprendimiento e Innovación Social en Tijuana

El señor Naranjo, como emprendedor de la idea de negocio en que se basa el producto de “Salsa La Perrona”, es miembro de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), en su capítulo de Baja California,

En su calidad de colaborador activo de esta asociación empresarial, y con el objetivo de contribuir a la positiva transformación de su entorno empresarial y social más inmediato, el emprendedor mencionado implementa, como práctica de responsabilidad social empresarial, la contratación de personal de la tercera edad y mujeres, principalmente; aunque se trata más bien de una empresa pequeña que solamente cuenta con 17 empleados (de los cuales 12 de ellos son mujeres, 3 ancianos y 2 hombres). El objetivo de esta política de recursos humanos es crear oportunidades laborales a personas que, aun teniendo fuerzas y ganas de trabajar, son por lo general relegadas por su edad e incluso discriminadas por género en el mercado laboral. Es más: como proyecto a futuro, incluso el propietario de “Salsa La Perrona” planea contratar a personas con habilidades diferentes, que difícilmente encuentran oportunidades laborales en los sectores y actividades empresariales más convencionales.

En tal sentido, por parte de la empresa se tiene previsto expandir su distribución cumpliendo con diferentes estándares internacionales; por lo tanto, se trabaja arduamente para lograr los objetivos planteados valiéndose también del concepto de innovación social acerca del tema. En este sentido, Mulgan (2006) puntualiza que la innovación supone “*el proceso por el que se busca formas diversas, creativas y nuevas para satisfacer las necesidades aún no cubiertas de los consumidores y usuarios, satisfechas de manera deficiente o emergente*”.

A raíz de este nuevo enfoque, surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como fórmula para potenciar la innovación social. De acuerdo con Asongu (2007), este autor considera que las sociedades actuales demandan de las organizaciones empresariales algo más que simples productos con calidad y servicios confiables, a un precio adecuado; se requiere, además, un retorno de parte del beneficio social que obtienen las empresas y organizaciones de su entorno más próximo. La responsabilidad social es entendida de forma habitual como “*la inversión personal en el bienestar de otros y del planeta*” (Berman, 1997; p. 12), y se manifiesta en “*la forma como vivimos con los otros, y tratamos a los otros*” (*ibídem*, p. 202).

Es más; este autor continúa definiendo que la Responsabilidad Social Empresarial tiene tres dimensiones básicas: la primera se refiere a que las personas comprendan que están vinculadas por una extensa red, que las relaciona con una comunidad local y global, y que tiene una influencia decisiva en la formación de su identidad. La segunda dimensión identificada señala que las relaciones con otros y con la sociedad

están formadas por consideraciones éticas de justicia y preocupación. Finalmente, la tercera de las dimensiones citadas se refiere a que las personas actúen con integridad; es decir, en coherencia con sus valores sentidos y manifestados.

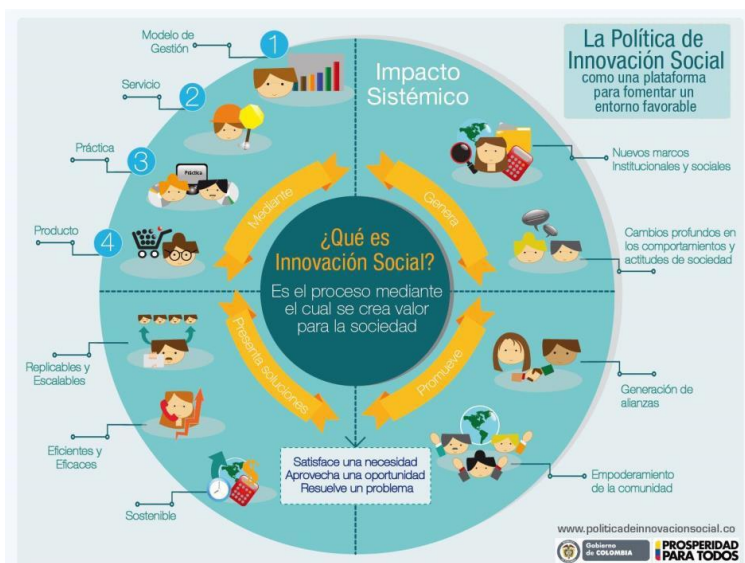
El contexto actual, tanto empresarial como social, está matizado por los vestigios y las consecuencias de la crisis económica mundial experimentada dramáticamente desde el año 2008, donde las diferencias entre distintos grupos sociales se han hecho más amplias, según manifiestan diferentes estudios al respecto (Medina *et al.*, 2010; Muñoz, 2012). Por ello, resulta de vital importancia luchar por sociedades más justas y equitativas, que ofrezcan oportunidades a todos los estratos y ello, sin distinción de raza o credo. Los cánones ofrecidos, tanto por el emprendimiento como por la innovación social, resaltan como iniciativas socioeconómicas en aras de la equidad y justicia social, en la búsqueda del ansiado bienestar común (Barroso, 2007).

A partir de estas consideraciones iniciales, el emprendimiento social se refiere al comportamiento de una persona en su proceso de emprender una nueva iniciativa (Phills *et al.*, 2008), mientras que la innovación social, por su parte, tiende a estar asociada a sistemas más complejos, tales como el de orden político, económico, legal o cultural; por citar solamente algunos ejemplos. Según Westley y Antandze (2010), la innovación social se entiende como un proceso complejo de introducción de nuevos productos, procesos o programas, los cuales cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y autoridad o bien las creencias del sistema social, en el que esta innovación ocurre. Un aspecto de especial consideración en este tipo de innovaciones sociales es que, por lo general, tienen durabilidad y gran impacto.

El emprendimiento y la innovación social están muy ligados como conceptos entre sí, pero presentan sus evidentes diferencias; la innovación social es un término que ilustra un amplio diapasón de soluciones innovadoras a dificultades y problemas sociales y ambientales, por lo que con frecuencia se le confunde con el emprendimiento social. Sin embargo, y además de su indudable relación, la innovación social no siempre se desarrolla por medio del emprendimiento; siendo la innovación un concepto más genérico y el emprendimiento, mucho más específico (Domanski *et al.*, 2016; Howaldt y Schwarz, 2010; Medina *et al.*, 2010; Phills *et al.*, 2008; Deming, 1989).

El avance de este fenómeno del emprendimiento social a nivel global, asociado a la búsqueda de una sociedad más equitativa y de mayores oportunidades para todos, ha sido determinante, en cuanto al surgimiento de diversas iniciativas socioeconómicas; en aras de la equidad y el accionar de múltiples actores sociales (Cajiga, 2015; Villa y Melo, 2015; Cortina, 2006; Cloutier, 2003; Berman, 1997). Esta tendencia también ha tenido eco a niveles nacionales en México, despertando un interés transversal por estas temáticas en la búsqueda del ansiado bienestar social.

Figura 2. Innovación Social



Fuente: https://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://almanatura.com/wpcontent/uploads/2013/10/innovacion_social.jpg&imgrefurl

En este sentido, se han ido modificando las perspectivas tradicionales al incorporar nuevas dinámicas de innovación y emprendimiento social, capaces de generar valor social y, a su vez, contribuir a su propia sostenibilidad o competitividad financiera (Chiavenato, 2004; Gatica, 2011).

La innovación y el emprendimiento social, para Villa y Melo (2015), resultan en la actualidad un tema de gran relevancia, al consignarse tanto en planes gubernamentales de desarrollo, como en iniciativas lideradas por el sector privado. Para ambos sectores, se visualizan estas iniciativas como un mecanismo para buscar y desarrollar recursos novedosos y contrarrestar problemas sociales; fundamentalmente, la disminución de índices de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de la población (Huerta, 2012; Schachter *et al.*, 2012; Londoño, 2011).

Asimismo, alegan diversos autores que existen programas públicos y privados de innovación social, enfocados en iniciativas que, por sus objetivos e impacto, pueden ser consideradas como de innovación social que, según el cumplimiento de criterios o características que son comunes a diversas definiciones nacionales e internacionales, pretenden (Muñoz, 2012; Westley y Antandze, 2010; Ramos, 2006):

1. Ofrecer una solución a problemáticas sociales, ambientales o culturales, de forma novedosa y de manera más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las opciones existentes.
2. Tomar la forma de producto, proceso, tecnología, regulación, intervención o movimiento social.
3. Prevenir en cualquier sector de la sociedad (e.g. público, privado, académico, comunitario, ciudadano).
4. Alcanzar el beneficio de la sociedad en general antes que el del desarrollador o financiador de la solución.
5. Partir de relaciones horizontales entre el proveedor de la solución y la comunidad que la recibe.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. Para desarrollar un proyecto emprendedor, se dice que se deben abaratar costes lo máximo posible; generalmente, son los empleados quienes terminan soportando esta sobrecarga, disminuyendo su calidad del empleo por contribuir al desarrollo de la organización... ¿qué hacer para llevar esto de una manera socialmente justa, y qué enfoque ha de asumirse?

Rodríguez y Uzcátegui (2007) afirman que se debe asegurar que el desarrollo social y económico sea armónico, equitativo y sostenible; lo cual sólo se consigue si se es responsable con todas las partes en una corporación, integrando socios o inversionistas, trabajadores y comunidad en su conjunto. Por otra parte, para Ramos (2006), el enfoque al bien común debe llevar a las organizaciones a crear riqueza de manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos.

En el caso presentado en estas páginas, “Salsa La Perrona”, se ilustra un claro ejemplo de cómo el enfoque en el bien común propicia el desarrollo de la empresa, mediante la implementación de las prácticas de responsabilidad social; específicamente, en la promoción del desarrollo humano y profesional, ya que, como puede apreciarse, dicha empresa contrata personas de la tercera edad que contribuyen de manera directa al desarrollo de la organización. De manera que no necesariamente se ve comprometida su calidad de vida, ya que para este segmento poblacional las oportunidades laborales son muy escasas (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Cuestión 2. ¿Cuáles son las características del producto “Salsa La Perrona” que constituyen un atractivo para el segmento o mercado al que se dirige?

El producto “Salsa La Perrona” representa el sabor autóctono de la región norteña mexicana, en especial en el Estado de Baja California. La producción casi artesanal, con materias primas de suministro local – con excepción del chile Chiltepín–, así como varios condimentos especiales, le confieren esa deliciosa y natural apariencia; su característico y único picoso sabor hacen distintivo al producto, dentro de la competencia, tanto a niveles nacionales como internacionales.

Para la concepción de esta fórmula, la organización se dio a la tarea de valorar las necesidades del paladar de los consumidores, así como las potencialidades de sus recursos humanos, vinculándolo todo ello con un enfoque socialmente responsable; pues cumplen su encargo social con estrategias y políticas y, desde

un inicio, vinculan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos con los de la sociedad y el entorno. De ahí que “Salsa La Perrona” dedique cuantiosos recursos humanos, financieros y materiales en mejorar y desarrollar acciones relacionadas con necesidades de su mercado de referencia.

Cuestión 3. ¿Cómo influye la responsabilidad social empresarial del negocio descrito en la calidad del producto “Salsa La Perrona”?

El enfoque socialmente responsable de los principales gestores de la organización contribuyó al logro de la eficiencia, productividad y eficacia del proceso de manufactura. Al mismo tiempo, la vinculación de dichas variables de gestión

con las políticas organizacionales implementadas tuvo como consecuencia la generación de un sentido de pertenencia del empleado con la organización, lo que a su vez creó una conciencia en el trabajador acerca de la importancia de producir alimentos de calidad para el beneficio y crecimiento de la empresa (entendido que el crecimiento de ésta propiciaría nuevas oportunidades laborales para los trabajadores).

4. Conclusiones

Tras todo lo anterior, y a modo de resumen de todo lo expuesto en las páginas anteriores, a continuación, se presentarán a modo de puntos y titulares, algunas de las principales conclusiones empíricas y evidencias que se desprenden de este caso:

- a. El caso del negocio que se evidencia con “Salsa La Perrona” constituye un ejemplo claro y fehaciente de una organización basada en principios socialmente responsables; lo que ha sido una herramienta poderosa para la consecución de sus objetivos organizacionales, pues su desarrollo ha propiciado las condiciones necesarias para la obtención de productos de alta calidad, satisfaciendo al mismo tiempo las expectativas del consumidor.
- b. La imagen corporativa del negocio que sostiene el producto “Salsa La Perrona” fue un elemento clave en su estrategia de negocio, al escoger como nombre del producto una frase muy común en la región de Tijuana (México); lo que creó un sentido de pertenencia en el consumidor que ayudaría al posicionamiento de esta salsa, primero regionalmente para, posteriormente, conquistar el mercado nacional; y, por último, empezar su camino hacia la internacionalización.
- c. La promesa de “Salsa La Perrona” de ofrecer un producto natural libre de conservadores químicos, resulta bastante atractiva en el momento de comercializar el producto; ya que la tendencia en alimentación, actualmente, es consumir alimentos nutritivos y evitar aquellos que puedan comprometer la salud del consumidor.
- d. La innovación y el emprendimiento social resultan, en la actualidad, unos temas de relevancia al consignarse tanto en planes gubernamentales de desarrollo social y económico, como en iniciativas de negocios y empresariales lideradas por el sector privado.

Bibliografía

- Abreu, J. L. (2011): " Innovación social: Conceptos y etapas". *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6 (2): 134-138.
- Barroso, F. G. (2007): “Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras”, *Ingeniería, Revista Académica de la Facultad de Ingeniería*. Universidad Autónoma de Yucatán, 11(3): 65-72.
- Berman, S. (1997): *Children's social consciousness and the development of social responsibility*. New York: New York State University Press.
- Cajiga, J. F. (2015): *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf. Consultado el 20 de Agosto de 2017.
- Carroll, A. (1999). “Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct”. *Business & Society*, 38(3): 268-295.

- Chiavenato, I. (2004): “Nuevos Enfoques de la Administración”. En: *¿Hacia dónde se dirige la TGA?* México: Editorial McGraw-Hill.
- Cloutier, J. (2003): *¿Qué es la innovación social?*, *Conciencia*, 6 (2): Colección Études Théoriques No ET0314: 134-148.
- Cortina, J. (2006): *Identidad, identificación e imagen*. México DF: FCE.
- Deming. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Domanski, D.; Monge, N.; Quitiaquez. G. y Rocha, D. (eds., 2016): *Innovación Social en Latinoamérica*. Cundinamarca: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Gatica, S. (2011): *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*. Universidad Católica de Chile, Santiago: Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración.
- Howaldt, J.; Schwarz, M. (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. En línea: [http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie Howaldt_inglesch_Final%20ds.pdf](http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie%20Howaldt%20inglesch%20Final%20ds.pdf) (Consulta: 15-05-2015).
- Huerta, J. P. (2012): *Una cocina en búsqueda de identidad. Representaciones de la gastronomía en Baja California*. Tijuana: Colegio de la Frontera Norte.
- Londoño, I. (2011): “Aproximación al concepto de responsabilidad social desde el pensamiento del grupo de investigación en Responsabilidad social-GRS – EAM”. *Sinapsis* 3 (3): 55-75.
- Medina, E.; Herrarte, A.; Vicéns, J. (2010). “Inmigración y desempleo en España: impacto de la crisis económica”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, n. 854: 37-48.
- Muñoz, J. (2012). “Evolución del empleo y del paro de las mujeres inmigrantes en el mercado de trabajo español. El impacto de la actual crisis económica”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*; Vol. 30 (1): 115-137.
- Phills, J.; Deiglmeier, K. y Miller, D. (2008): “Rediscovering social innovation”. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4): 34-44.
- Ramos, H. (2006), “Ética y responsabilidad social. Reflexiones y perspectiva sistémica”, *The Anáhuac Journal*, 6(1): 56-71. Consultado el 20 de agosto de 2017.
- Rodríguez, M. C.; Uzcátegui, L. A. (2007): “Importancia en el desarrollo y aplicación de las políticas de responsabilidad social empresarial”. *XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Oriente (ITESO)*, Guadalajara, Jalisco. Consultado el 20 de agosto de 2017.
- Rodríguez, A.; Alvarado, H. (2008): *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL.
- Schachter, M.; Alcántara, E.; y Matti, C. (2012): “Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case”. *Review of Policy Research*, 29(6): 672-692.
- Verduzco, G., (2003): *Organizaciones no lucrativas. Visión de su trayectoria en México*. México DF, El Colegio de México y CEMEFI. Consultado el 20 de agosto de 2017.
- Villa, L.; Melo, J. (2015): *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Instituciones para el Desarrollo, División de Competitividad e Innovación. Documento para discusión N° I DB-DP-381. Bogotá, BID.
- Westley, F.; Antandze, N. (2010): “Making a difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact”. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2): 2-19.

CASO LANTEGI BATUAK: CREANDO NUEVOS NEGOCIOS PARA GENERAR OPORTUNIDADES LABORALES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Aritza López de Guereño Zarraga
Universidad del País Vasco (España)

Álvaro Gracia
Agane Pinar
Daniel Cristóbal
Ainhize Pérez

Resumen:

Este documento trata de presentar la realidad de una empresa como Lantegi Batuak. Esta empresa se caracteriza por ser única en el mundo ya que desempeña su actividad de una forma muy peculiar. En la sociedad actual donde cada vez se da mayor importancia al trato digno y al derecho a tener una vida plena nace un creciente sentido hacia empresas que realizan actividades como las que realiza Lantegi Batuak. Esta empresa pretende conseguir que las personas discapacitadas de Vizcaya sean capaces de llevar a cabo vidas plenas con responsabilidades y con retribución económica que les ayuden a realizarse como individuos. Además de también ocuparse de su desarrollo físico mediante el desarrollo de planes de envejecimiento activo para personas con discapacidades.

Lantegi Batuak se caracterizaba por ser una empresa con un marcado carácter industrial pero que poco a poco y con la ayuda del departamento de nuevos negocios cada vez se introducen más en el área de servicios. En definitiva, el objetivo de este escrito es presentar el caso de Lantegi Batuak como referente de empresa que se responsabiliza y ayuda a las personas con discapacidad a completarse. Es una empresa que prioriza la vida por encima del negocio y que representa los valores más puros de la RSC. En concreto, se hablará sobre el área de nuevos negocios que se dedica a hacer todo esto posible por medio de la búsqueda de oportunidades de negocio que puedan reportar beneficios a la empresa. Pero en esta búsqueda, por encima del potencial beneficio económico, prima la capacidad de emplear a las personas discapacitadas de Vizcaya.

Abstract:

The following document aims to show the reality of a business such as Lantegi Batuak. This business is known for being a one-of-a kind due to the way it carries out its activity. In a society where the importance of a respectful treatment and the right of having a fulfilling live for all individuals is gaining more a more importance, a new necessity for businesses such as Lantegi Batuak is born. The goal of this enterprise is to manage to give to disabled people the chance of living meaningful and fulfilling lives, with responsibilities and economical retribution that would help them to self-develop as individuals at the same time that they take care of their physical development trough de creation of active aging plans.

Lantegi Batuak was also known for being a business with a remarkable industrial leaning. However, and thanks to the efforts of the new businesses department, it is progressively dipping into the service market. To sum up, the goal of this text is to present the case of Lantegi Batuak as a business reference in the field of helping disabled people to self- develop. Lantegi Batuak is a business that prioritizes life in front of economic income, and that represents the most pure values of Corporative Social Responsibility. The document will focus on the department of new businesses, which is the department that works day and night unrelentingly trough an unstoppable process of business opportunity search that would create income for the business. Nonetheless, and even tough creating new streams of income is one of the main priorities, the capability of the business to create new jobs for disabled people in Vizcaya is of paramount importance.

1. Introducción

En este trabajo presentamos el caso de Lantegi Batuak como referente de empresa que se responsabiliza y ayuda a las personas con discapacidad a completarse plenamente. Es una empresa que prioriza la vida por encima del negocio y que representa los valores más puros de la RSC. En concreto se hablará sobre el área de nuevos negocios que se dedica a hacer todo esto posible por medio de la búsqueda de oportunidades de negocio que puedan reportar beneficios a la empresa. Pero en esta búsqueda por encima del potencial beneficio económico prima la capacidad de emplear a las personas discapacitadas de Vizcaya. Téngase en cuenta, en todo caso, que no se trata de replicar “literalmente” la información de internet u otros documentos, sino de seleccionar los datos o hechos más relevantes y presentarlos de forma coherente.

Para conocer una empresa en profundidad debemos remontarnos hasta su origen. En el caso de Lantegi Batuak nos remontamos hasta 1962, cuando dan comienzo las primeras experiencias de trabajo protegido por parte de Gorabide. Esta organización se define como una asociación sin ánimo de lucro formada por familias de personas con discapacidad intelectual de Bizkaia, orientada a dar apoyo a ese colectivo, sus familias y personas o entidades tutoras. Para ello crearon centros de asistencia, los cuales no existían, con la intención de despertar la conciencia pública sobre este problema. En 1983 adoptan el nombre comercial de Lantegi Batuak, con el objetivo de centralizar la gestión y coordinar la red de talleres creados en Bizkaia. Dotando de este modo a dichos talleres de una estructura empresarial que facilitaba a la persona con discapacidad psíquica oportunidades de formación, ocupación y empleo. Más tarde, en 1998 se constituyó como Fundación, adoptando forma jurídica propia.

En la actualidad es una organización no lucrativa cuya misión es generar oportunidades laborales adaptadas a las personas con discapacidad, preferentemente intelectual y de Bizkaia, con el fin de lograr su máximo desarrollo y calidad de vida. Para lograr estos objetivos crean y gestionan iniciativas sostenibles y competitivas, promueven la empleabilidad de las personas con discapacidad, a las que posibilitan diferentes itinerarios de inserción socio laboral, abarcando desde la orientación y la formación, a los programas ocupacionales y especiales de empleo, hasta la intermediación para favorecer la consecución de empleo normalizado.

2. Desarrollo del caso

Cuando hablamos de Lantegi Batuak estamos hablando sin ninguna duda de una empresa única y con experiencia que cubre necesidades sociales mediante el mundo laboral. Pero además estamos hablando de una empresa grande, sin lugar a dudas. Sin olvidarnos de que solo realiza labores en la provincia de Bizkaia, en la actualidad da trabajo a más de 2.600 personas con discapacidad. Sin embargo, esta empresa tiene en torno a 3.000 trabajadores. Como observamos en la imagen el número de personas varones es mayor que el de las mujeres.



La organización de la Fundación queda estipulada en los Estatutos de la misma, con la estructura del organigrama de la imagen. A nivel organizativo, el Patronato es el máximo órgano de gobierno y representa la voluntad fundacional. Además, los Estatutos contemplan otro órgano de gobierno denominado Consejo Ejecutivo, al que compete todo lo concerniente al gobierno, administración y representación de la Fundación. El presidente del Patronato lo es del Consejo Ejecutivo y de la asociación fundadora, Gorabide.

Como hemos comentado anteriormente, Lantegi Batuak desarrolla su actividad únicamente en el territorio histórico de Bizkaia dando cobertura a más de setecientas empresas del sector público y privado y realiza actividades en el campo de la externalización industrial y los servicios auxiliares, basándose en la diversificación, la innovación, la responsabilidad y la colaboración con BBK y las diferentes instituciones concernidas (Diputación Foral de Bizkaia, Gobierno Vasco y Ayuntamientos), así como con diversos

agentes sociales. Para ello cuenta con 20 centros industriales que dan trabajo a 2.104 personas y 4 bases logísticas que dan trabajo a 774 personas.

Llegado a este punto a nadie le entra la duda al pensar que estamos hablando de una gran empresa que, aunque su labor sea social su actuación es muy profesional. Además, sus cuentas así lo reflejan, con un beneficio de 1.109.963€, lo que es el 0,0033% del PIB de Bizkaia. Todo esto gracias a 76.803.336€ de ingresos de los cuales 59.923.292€ son de las ventas y 15.203.574€ provienen de las subvenciones, como partidas destacadas.

Figura 1. Organigrama de LB hasta 2017



Fuente: Información cedida por LB.

Para generar las oportunidades laborales, la oferta de servicios de Lantegi Batuak se ha ido diversificando, adaptándose a los diversos sectores que componen el tejido empresarial vizcaíno:

- Industrial: Desarrollando tecnologías de transformación metálica, mecanizado, calderería, soldadura, montajes eléctricos, electrónica y servicios de producción y logística, enfocadas a sectores tan exigentes como los de energías renovables, bienes de equipamiento eléctrico, automoción y material de transporte y gran consumo.
- Servicios: Prestando servicios medioambientales (jardinería y limpieza), mantenimiento de mobiliario urbano, logística dedicada, *vending*, alquiler de ayudas técnicas para la autonomía personal (Laguntek), comida a domicilio para personas mayores (Etxejan), hostelería (Restop), turismo (BBK Bilbao Good Hostel), distribución de comunicaciones, interviniendo, como operadores postales en actividades de marketing directo, impresión, distribución publicitaria, digitalización y gestión documental (Dokudea) o destrucción confidencial de documentos (Hondata).

Además de una empresa que ofrece productos y servicios para generar empleo para personas con discapacidad, Lantegi Batuak también participa con centros de investigación e innovación, aprende de otras entidades y camina con organizaciones e instituciones para conseguir una sociedad mejor. Ya que la innovación es un eje estratégico de su intervención, para seguir generando oportunidades laborales para las personas con discapacidad y para contribuir a su desarrollo socio laboral.

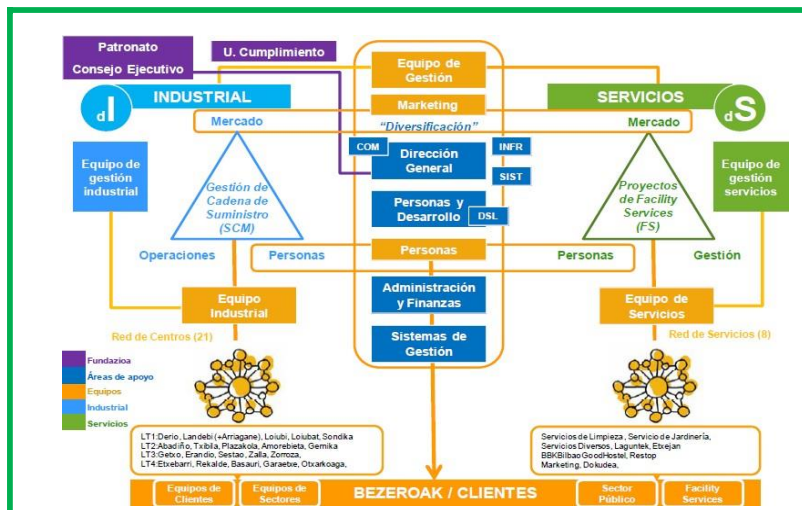
La Fundación adopta un modelo de gestión avanzada que le ha permitido posicionarse en un nivel de excelencia con un enfoque centrado en las personas y los clientes. Lantegi Batuak fundamenta su gestión en valores centrados en las personas, la sostenibilidad y la búsqueda de la excelencia, tanto en servicios a sus clientes como en la atención a las personas.

Descripción del área de NN

El Departamento de Nuevos Negocios de Lantegi Batuak (en adelante DNN) es la unidad organizativa que se dedica a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, al margen de los que actualmente explota y donde también se puedan emplear a personas con discapacidad. Para alcanzar su meta, el departamento lleva a cabo actividades de vigilancia y análisis de mercado que le permiten identificar y diseñar negocios de acuerdo con la información recibida, pero siempre adaptado a las características especiales de sus trabajadores. Debe hacerse notar que, aunque el beneficio económico es un factor clave no es el principal, cualquier negocio que no pueda ser adaptado a las necesidades o capacidades de las personas con discapacidad será descartado independientemente de su potencial de rentabilidad.

Desde la primera incorporación al DNN en el año 2012, el departamento ha crecido en recursos y protagonismo. De esta manera, en 2018, Lantegi Batuak pondrá en funcionamiento un nuevo organigrama en el que el DNN, además de notoriedad, gana una mayor cuota de responsabilidad en relación al cumplimiento de los objetivos generales de la compañía. Además, el DNN deja de estar vinculado al área de Innovación de la empresa pasando a depender directamente de la Dirección General.

Gráfico 1. Nuevo organigrama de Lantegi Batuak (2018-)



Fuente: Información cedida por Lantegi Batuak

Como se puede observar en la diferencia entre el organigrama actual (Figura 1) y el que se presenta para 2018 (Gráfico 1), el DNN espera vivir un proceso de fortalecimiento y reorganización. Este departamento estará, además, estrechamente relacionado con los de industria y de servicios, por medio de los "responsables de mercado" de dichas áreas. Además, el DNN pretende no solo encargarse de los procesos de prospección y evaluación de los proyectos, si no de ser responsables los procesos de implantación y aceleración de los mismos. Hasta 2017, las responsabilidades del DNN acababan con el diseño del Plan de Negocio de la nueva oportunidad, pero llegado ese momento, el nuevo proyecto pasa a ser parte del área de Industria o de servicios, dependiendo del tipo de negocio que sea.

En el año 2017, el DNN cuenta con 3 personas que configuran un equipo compensado, coordinado y compenetrado: **Director del departamento:** Tareas que desempeña: Líder del equipo, Prospección y estudios de viabilidad. Licenciado en Dirección y Administración de Empresas. Ante quien responde: Dirección General. **Técnico de apoyo:** Tareas a desempeñar: Prospección y estudios de viabilidad, tareas administrativas. Licenciada en Dirección y Administración de Empresas. Ante quien responde: Dirección del DNN. **Responsable de proyecto:** Tareas a desempeñar: Desarrollo de proyecto (Productos ecológico de 4ª gama). Técnico agrícola. Ante quien responde: Dirección del DNN.

El DNN cuenta con unas instalaciones de referencia en el centro LA OLA propiedad de la Fundación BBK (Sondika, Bizkaia), diseñadas a partir del concepto de espacio abierto para fortalecer la cooperación interdepartamental, la creatividad y el trabajo en equipo.

Figura 2. Instalaciones del DNN en el Centro LA OLA



Fuente: Información cedida por Lantegi Batuak

Su financiación ha sido tradicionalmente mediante subvenciones de carácter público, pero recientemente han empezado a contar con un presupuesto propio asignado para soportar la estructura creciente del departamento.

A continuación, mencionamos varios de los proyectos más destacados en los que ha participado el DNN:

- **BBK hostel:** En BBK Bilbao Good Hostel está formado por un equipo de profesionales de gran calidad, proactivos, llenos de ilusión y confianza, 100% capaces que trabajan sin descanso para ofrecer un servicio de alta calidad.
- **3D Lan:** Se dedica a la desinfección, desinsectación, desratización, tratamientos de madera, fumigaciones y limpiezas industriales. La alta calidad profesionalidad de 3DLAN, permite realizar un completo servicio de diagnóstico contando con un gran equipo humano y técnico.
- **Restops:** Entre otros servicios, el equipo de Lantegi Batuak se encarga de la gestión de la tienda, cafetería, comedor, cocina y terraza del área de servicio, habiendo recibido para ello formación específica en hostelería que incluye, entre otros, aspectos como la atención y el servicio en barra y mesa, o la manipulación de alimentos. Además de la oportunidad laboral que supone, la gestión del restop de Repsol permite, al ser de cara al público, visibilizar socialmente y poner en valor las capacidades y aptitudes del colectivo de personas con discapacidad, rompiendo posibles estereotipos a veces preconcebidos.

Lantegi Batuak es una empresa que a nuestro criterio debería existir en todas partes del mundo y constituye un método de negocio que es necesario para la sociedad no solo para las personas discapacitadas y sus familias sino para toda la sociedad ya que demuestra que es posible llevar a cabo una actividad empresarial exitosa y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de las personas más vulnerables de la sociedad. Y al mismo tiempo se observa la necesidad de departamentos como el de nuevos negocios que impulsan la innovación y la creatividad teniendo muy en cuenta las peculiaridades de la propia empresa.

Una empresa predispuesta a la colaboración

1.- Lantegi BAtuak + Elkargi

Lantegi Batuak, gracias a su proceso de colaboración, quiere impulsar nuevos proyectos tanto de empresas maduras ya ubicadas en el mercado como de personas emprendedoras con ideas innovadoras a desarrollar, ofreciéndoles para ello la experiencia y capacidad técnica de la misma teniendo como objetivo poder llevar a cabo y sacar adelante estos proyectos. Es muy importante mencionar que Lantegi Batuak tiene un mínimo requerido de gran valor para la empresa, que sería la posibilidad de la creación de puestos de trabajo para gente con discapacidad gracias a estos proyectos.

Para todo esto colaboran en dos grandes vías:

1. **Enfoque y desarrollo del proyecto:** Dentro de esta vía Lantegi Batuak ofrece ayuda en cuanto a la investigación, mejora y desarrollo de los proyectos planteados, que pueden ser tanto productos como servicios a clientes.
2. **Implantación y puesta en marcha del proyecto:** En esta vía se llevaría a cabo la materialización del proyecto llevándolo así a la realidad y al mercado.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, Lantegi Batuak ofrece su experiencia y capacidad técnica para poder llevar a cabo estas dos vías con total éxito. Para ello la empresa quiere aportar diferentes elementos ligados a estas capacidades, siendo los siguientes:

- **Conocimiento y experiencia en multi-actividades:** gracias al conocimiento adquirido debido al trabajo realizado con las personas con discapacidad que forman la empresa, Lantegi Batuak permite una flexibilidad completa para llevar a cabo el desarrollo de los proyectos innovadores hacia el mercado.

- Espacio físico para desarrollar tu proyecto: Lantegi Batuak pone a disposición sus instalaciones ofreciendo espacio físico para el desarrollo del proyecto pudiendo así compartir de manera directa todos los elementos y objetos comunes.
- Conocimiento y *expertise* en discapacidad: Lantegi Batuak ofrece todo su conocimiento en cuanto a inserción laboral, atención y trabajo con personas con discapacidad, en salud, formación, ergonomía y adaptación a puestos, orientación hacia el empleo y la accesibilidad.
- Apoyo en la búsqueda de financiación: En este punto cabe destacar la colaboración de Elkargi y Lantegi Batuak para llevar a cabo la financiación de los proyectos innovadores. Gracias a esta colaboración ambas empresas serán las encargadas de identificar los proyectos más innovadores y con mayor potencial en el mercado. En esta relación Elkargi (Sociedad de Garantía Recíproca) sería la responsable del asesoramiento financiero y consultoría especializada, que incluiría el tutelaje o “mentoring” para cada proyecto previamente seleccionado, mientras que Lantegi Batuak participaría ofreciendo todos los elementos ya analizados.

2.- Bizkaia Talent + Lantegi Batuak

Para comenzar este punto explicaremos que Bizkaia Talent fue constituida en 2005, impulsada por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, siendo una iniciativa que busca impulsar y favorecer el establecimiento tanto de Bilbao y el País Vasco en general atrayendo y reteniendo personas de alta capacidad innovadora y con gran conocimiento a desarrollar, siendo ésta de carácter asociativo sin ánimo de lucro.

Bizkaia Talent ofrece tanto para personas como para organizaciones programas de ayudas económicas, intermediación y ofertas de empleo, servicio talentia del que hablaremos a continuación, programas de acogida a profesionales extranjeros, etc.

Servicio Talentia o *Talentia Challenge*:

Talentia Challenge se trata de un servicio dirigido específicamente hacia los universitarios, que trata de atraer y orientar a los alumnos matriculados en la Universidad del País Vasco de mayor potencial, residentes en Bizkaia en cuanto a desarrollo profesional e inserción laboral.

Este programa está dirigido hacia los alumnos de último curso y son seleccionados mediante la evaluación de sus expedientes y otras aptitudes que estén certificadas por cada universidad participante.

El programa se desarrolla durante el curso universitario, en los meses de febrero a julio y gracias a él, los alumnos tendrán la oportunidad de conocer diferentes empresas del País Vasco, participar en talleres de empleo que les guiarán hacia su desarrollo profesional, asistir a encuentros profesionales y demás actividades.

Cabe destacar que Lantegi Batuak participa activamente en este proyecto lanzando retos y promoviendo que el programa siga hacia delante pudiendo así lograr colaboraciones futuras con jóvenes emprendedores. Gracias a estos retos los alumnos se verán en una situación empresarial real y tendrán que aprender a trabajar en equipo para dar una solución factible a estos.

3.- Lantegi Batuak + Diputación Foral de Bizkaia

Como primer ejemplo nos gustaría exponer la colaboración que han llevado a cabo este año Lantegi Batuak y Mondragón Unibertsitatea para promover el desarrollo educativo de las personas con discapacidad, ofreciendo becas económicas para alumnos recién titulados, que estén realizando algún posgrado o máster, o que incluso hayan finalizado sus estudios en el curso académico 2016-2017.

Gracias a estas becas pretenden aumentar las oportunidades laborales de las personas con discapacidad que posean un título universitario, e intentar hacer desaparecer en la medida de lo posible las dificultades que encuentran en este ámbito a causa de su discapacidad.

Esta beca da acceso a la realización de prácticas remuneradas a jornada completa con una duración de 6 meses en Lantegi Batuak. Estas prácticas se podrán llevar a cabo en diversos sectores y servicios que

desarrolla Lantegi Batuak, así como en hostelería, turismo, inclusión, innovación, y electrónica, entre otros. Además, tendrán la opción de trabajar en uno de los 22 centros de diferentes localizaciones de los que dispone Lantegi Batuak.

4.- Lantegi Batuak y Universidad de Mondragón

Otro ejemplo destacable sería el de Lantegi Batuak y Lanbide ya que, gracias a su colaboración, 33 personas con discapacidad que integran Lantegi Batuak han podido recibir un certificado de profesionalidad. Con esto han podido certificar todas las competencias profesionales tanto de limpieza como de jardinería a las que se han presentado estas personas.

Estas personas han sido preparadas gracias a Lantegi Batuak y con la ayuda de los Departamentos de Educación y Empleo del Gobierno Vasco. Esta iniciativa también ha sido financiada al 50% por el Fondo Social Europeo ya que estaría enmarcada en el proyecto Aukerability dentro del Programa Operativo 2014-2020 del País Vasco.

Mediante este proceso, que podríamos considerar pionero en el ámbito, estas 33 personas mencionadas anteriormente han sido capaces de acreditar por primera vez sus competencias profesionales. Además, ha sido un impulso para que otras personas con discapacidad intelectual se vean capacitadas para llevar a cabo el mismo camino.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. El DNN se plantea empezar a utilizar nuevas herramientas, en los procesos de diseño de nuevos negocios y provenientes de las últimas tendencias: LEAN STARTUP. ¿Consideras que la filosofía LEAN STARTUP (iniciada por Eric Ries) incorpora una mayor orientación al mercado en procesos de diseño de nuevo negocio? Justifica tu respuesta. ¿Propondrías el uso de los Mapas de Oportunidad y de Empatía al responsable del Área de NN? Justifica tu respuesta.

¿Por qué LEAN?

En la nueva realidad de los mercados, la innovación y el ser el primero, priman a la hora de asegurar o mejor dicho intentar asegurar el éxito de un negocio. Al mismo tiempo la importancia de introducir al cliente en el centro de la oferta de valor de la compañía constituye un requerimiento clave para un desarrollo del producto enfocado a sus necesidades y como solución a sus problemas. La metodología Lean Startup, desarrollada por Eric Ries y explicada en su libro “El método Lean Startup” (Ries, 2011) se presenta como una opción no milagrosa, pero si de un potencial enorme para la creación de nuevos negocios.

La metodología *Lean Startup* busca acortar el proceso de creación de un producto por medio de rápidos ciclos de validación y prueba de las hipótesis sobre las que se basan los desarrolladores, dándoles así la oportunidad de pivotar (*Hacer grandes cambios en el producto manteniendo un anclaje*) o iterar (*Continuar con el desarrollo tal y como se suponía*). Esto permite al desarrollador crear un producto/servicio adaptado a las necesidades del cliente y del mercado ahorrando en despilfarros innecesarios y enfocando el producto/servicio hacia el target de mercado al mismo tiempo que lo involucra en el desarrollo.

¿Por qué Mapa de Oportunidad?

Mapa de oportunidad social Lantegi Batuak es una empresa esencialmente dedicada a producir un cambio en la sociedad por medio de la integración de personas con discapacidad al mundo laboral. Por tanto, el mapa de oportunidad social encaja muy bien en esta empresa. Un estudio que permita la comprensión de las oportunidades que se presentan es clave para poder diseñar de forma exitosa la respuesta a una oportunidad siempre desde el punto de vista de ir en pos de un cambio social. Este proceso permite encontrar un equilibrio óptimo de todos los aspectos cimientan la base del diseño de la oportunidad y de su puesta en funcionamiento.

Qué permite un mapa de oportunidad social:

Un mapa de oportunidad social favorece una visión en conjunto y global permite a las empresas crear un área común que aumenta la información que a la postre reduce el riesgo, dirige los esfuerzos en la dirección adecuada reduciendo despilfarros, asegura la dirección de la oportunidad controlando lo que es ahora y acabara siendo y para poder pivotar en diferentes direcciones si se presenta la necesidad.

¿Por qué el Mapa de Empatía?

Mapa de empatía del DNN de Lantegi Batuak busca crear nuevos negocios de nicho en un mercado muy competitivo por lo tanto el situar al cliente en el centro de la oferta de valor es esencial para ellos. El mapa de empatía es una herramienta que permite a la empresa diseñadora del producto a colocarse en la perspectiva del cliente. El objetivo de este proceso es intentar identificar cuáles son los aspectos del producto que realmente generan valor para el cliente objetivo pudiendo así llegar a un equilibrio entre la oferta de valor de la empresa y las necesidades del cliente. Para ello la empresa debe intentar identificar: qué ve, qué dice y hace, qué oye, qué piensa y siente, cuáles son los esfuerzos, cuáles son los resultados y los beneficios para el cliente.

Qué permite el mapa de empatía:

Los datos recolectados en el mapa de empatía guían a la empresa en el diseño de la propuesta de valor hacia un producto diferenciado de la competencia y directamente enfocado a las necesidades del target de mercado objetivo. Se trata, en definitiva, de establecer la base para los siguientes pasos de diseño de la propuesta de valor.

Cuestión 2. El DNN no tiene establecida una estrategia de alianzas estratégicas a pesar de su alto nivel de apertura a la colaboración con otros agentes. ¿Crees que es necesario crear un perfil definido de los grupos de interés de una empresa de cara a mejorar su rendimiento? Justifica tu respuesta. ¿Recomendarías al responsable del área de nuevos negocios a utilizar una herramienta como el *Stakeholder Mapping*?

Hay muchas razones por las que un proyecto puede verse perjudicado por haber realizado una elección de colaboradores incorrecta o errónea. Estos fallos en la elección de los “compañeros” pueden llevar al proyecto con mayor potencial a un fracaso sin precedentes.

¿Por qué utilizar la herramienta de *Stakeholder Mapping*?

El simple hecho de no identificar a los colaboradores clave para el proyecto puede no solo perjudicar el “outcome” final del propio proyecto, si no que puede dañar gravemente las relaciones con el propio colaborador. Además de esto, existen perfiles de colaboradores que por su nivel de experiencia o “know how” tienen una influencia muy significativa en el resultado final del proyecto. Por último, el no haber elaborado un *Stakeholder Map* dificulta en gran medida el poder categorizar por importancia los colaboradores pudiendo así, desembocar en una situación en la que los colaboradores que deberían ser menos importantes tuvieran mayor prioridad que los que deberían ser más importantes.

El *Stakeholder Mapping* empieza analizando y catalogando a los colaboradores en base a grados de importancia dependiendo del proyecto. Este proceso ayuda a las organizaciones a identificar las necesidades y los perfiles de los colaboradores necesarios para los proyectos, al mismo tiempo que ayuda a desarrollar una estrategia de comunicación y gestión de los mismos efectiva e individualizada.

Cuestión 3. La empresa LB ha recibido, a través de una donación, una casa de campo en una zona rural que pertenece a la reserva natural de la biosfera (URDAIBAI). Un edificio de 3 plantas de 120 m² y un terreno que la rodea de 2 Has. Conocida la misión de la empresa y utilizando el *Business Model Canvas*, realiza una propuesta de un nuevo negocio partiendo de los recursos recibidos en donación (edificio y terreno).

Según el Business Model Canvas, una nueva oportunidad de negocio se define a partir de 9 cuestiones:

1. Propuesta de valor

A-Trabajadores con discapacidad para impulsar el cambio social en Vizcaya.

B-Clases impartidas/elaboradas por cocineros de renombre.

C-Actividades de *teambuilding* y desarrollo del talento elaboradas por expertos en la materia *Key Partners*.

2. Customer Segments

A- Colegios de la zona de Vizcaya y alrededores.

B-Empresas interesadas en llevar a cabo actividades de *teambuilding* y *teamwork*.

3. Customer Relationships

La actividad se lleva a cabo en una provincia muy concienciada con el cambio social y la integración de todas las personas al mundo laboral. Además, se lleva a cabo en una zona con alta concentración de empresas interesadas en la nueva tendencia empresarial de trabajo en *venture teams*. Finalmente, la empresa goza de una muy buena imagen de cara a la sociedad debido a su actividad de RSC que ayuda a un gran número de familias de la región.

4. Channels

A-Página web propia.

B-Google ads.

C-Comerciales mandados a empresas y colegios.

D-Redes sociales.

1. Key Activities

A-Clases de cocina.

B-Clases de agricultura sostenible.

C-Clases de trabajo en equipo.

2. Key Resources

A-Equipamiento de cocina.

B-Equipamiento de jardinería.

C-Personal.

D-Servicio de transporte.

E-Mantenimiento.

F-Edificio de 3 plantas de 120 m2 y un terreno que la rodea de 2 Has.

3. Key partners

A- Colegios en la zona de Vizcaya.

B-Cocineros profesionales de renombre.

C-Expertos en actividades de *teamworking*.

4. Cost Structure

A-Costes de personal.

B-Pago de impuestos.

C-Pago de mantenimiento.

D-Amortizaciones de los inmovilizados.

E-Pago a colaboradores.

F-Pago de materias primas.

G-Pago de suministros básicos.

5. Revenue Streams

A-Elaboración de facturas para clientes corporativos y colegios.

4. Conclusiones

Como se ha presentado a lo largo del caso, los esfuerzos de Lantegi Batuak para introducir en la sociedad y en la vida laboral a las personas con discapacidad y darles la oportunidad de tener una vida plena, la posicionan como un referente a nivel mundial en cuanto a su buen hacer en estrategias de RSC.

Sin embargo, y en relación al DNN, el mercado actual ha cambiado hacia un nuevo marco y disciplina de trabajo a la cual el DNN no se ha adaptado todavía. La necesidad de involucrar al cliente en el desarrollo y creación de nuevos negocios no puede ignorarse si se plantea diseñar un producto/servicio que sea exitoso.

Las empresas deben concienciarse de la necesidad de recoger los *customer insights* e introducirlos en las estrategias de creación de nuevos negocios si pretenden mantenerse en el mercado y poder competir. Es por ello que se considera necesario la implementación de herramientas y dinámicas de *Lean Startup* en el DNN de Lantegi Batuak para que puedan llevar su actividad a nuevas cotas de éxito.

Bibliografía:

Eric Ries (2011): *The Lean Startup* ed. Deusto S,A ediciones.

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.

Ostenwalder (2010) *Business model generation* ed. Yves Pigneur.

Santesmases Mestre, M. (2004): *Marketing. Concepts and Strategies*. 5th ed. Madrid: Pirámide.

DIFFERENTIATION CHALLENGES IN SOCIAL CROWDFUNDING¹

Maria-Conceição Santos

Graça Trindade

Raul Laureano

(ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal)

Tiago Silva

Christian Wolf

Márcia Santos

Abstract

PPL is the first Portuguese digital crowdfunding platform and continues to be the country-leading platform, especially for social and non-profit projects. Crowdfunding platforms are online tools facilitating the collection of small, individual donations to finance the implementation of projects. They have become numerous and more commonly used because of the bridge they establish between entrepreneurs and their investors, with more proximity/visibility, and by overcoming geographical barriers.

Taking into consideration data obtained from the PPL between August 2011 and March 2016, this case analyses the critical success factors for non-profit projects to be financed, and those that bring visibility and competitive edge to a crowdfunding platform, making it the more likely choice for entrepreneurs.

Resumo

A PPL é a primeira plataforma digital de *crowdfunding* portuguesa e continua a liderar, sobretudo nos projectos sociais e não lucrativos. As plataformas de intermediação de *crowdfunding*, são ferramentas de financiamento colectivo *online* sob a forma de pequenas doações individuais, viabilizando a concretização de um projecto. São cada vez em maior número e mais utilizadas pela ponte que estabelecem entre os empreendedores e os seus investidores, com maior proximidade/visibilidade, ultrapassando barreiras geográficas.

Considerando os registos reais obtidos na PPL entre Agosto de 2011 e Março de 2016, este caso analisa os factores críticos de sucesso para que um projecto não lucrativo seja financiado, bem como os que potenciam a notoriedade e vantagem competitiva de uma plataforma de *crowdfunding* para que possa ser a escolhida pelos empreendedores.

¹ This work was supported by Fundação para a Ciência e a Tecnologia, grant UID/GES/00315/2013.

1. Introduction

Launched in August, 2011, PPL (<https://ppl.com.pt/>) is the first Portuguese crowdfunding platform and is experiencing continuous growth. In the last two years, the total amount of money raised through PPL has grown by more than 50%. Its website makes some relevant indicators available (PPL, October 2017):

- » From its beginning in 2011 until 23 October 2017, 1738 projects have been published, with a success rate of 45% and more than 2 million euros of funding;
- » It has almost 85,000 supporters and an average value of 37€ per donation (in comparison with \$70, the average donation value in the North-American platform *Kickstarter* (Kuppuswamy and Bayus, 2017));
- » Projects financed obtained an average of 118% of the amount solicited.

PPL's operating model is simple and transparent, using the “all or nothing” approach since its founders believed this mechanism would be more transparent provide additional security, both to funders but also entrepreneurs, who thus have a better chance of getting their projects funded. This methodology, according to PPL, encourages entrepreneurs to be realistic when determining their funding goal, as the “all or nothing” approach induced them to request the smallest amount possible in order to heighten the probability of making it over the self-determined threshold and, at the same time, enough so the projects can be undertaken.

The PPL platform only stipulates a minimum amount for all projects, as well as a fundraising period of up to 90 days. If their projects obtain financing within the established period, the entrepreneurs receive the funds and are charged a commission by the platform. In contrast, if a campaign misses its funding threshold, the entrepreneur will not receive any money, and the funds will be returned to the investors without the platform charging any commission.

Figure 1. Campaign Records on PPL, October 2017

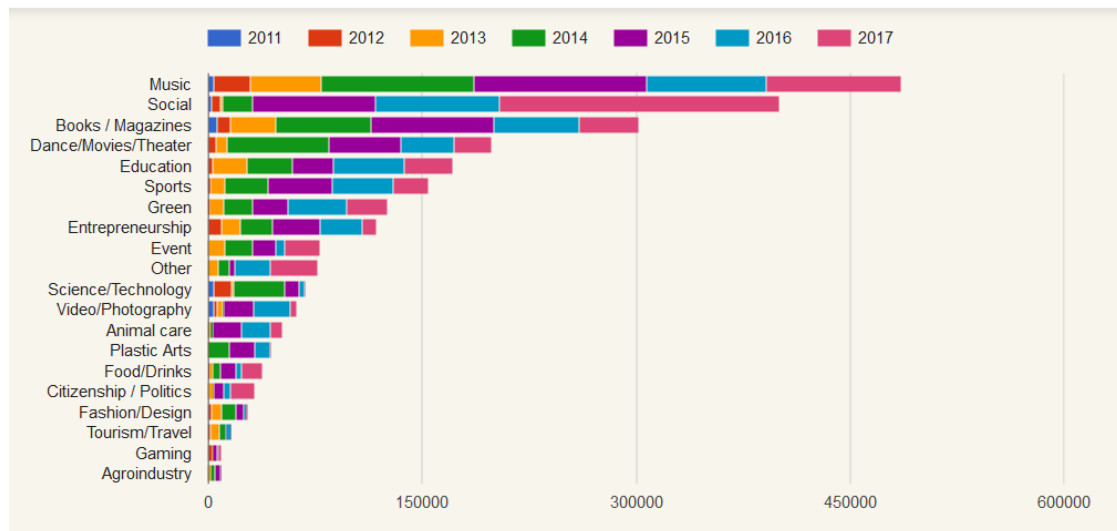


Title	Categoria	Raised	Backers
Por Ela - O filme	Dance/Movies/Theater	40 563 €	1 879
Vamos Doar uma Carrinha para a Associação Pais em Rede	Social	26 205 €	76
ECO123: +1001 Assinantes	Books / Magazines	25 165 €	105
Ajuda às vítimas do incêndio Pedrógão Grande	Social	25 015 €	823
Cavalo Azul sobre Rodas!	Social	24 637 €	268
Ó brigada - discografia completa da Brigada Victor Jara - 40 anos	Music	23 643 €	512
Um restaurante do Médio Oriente para a integração de refugiados	Social	23 025 €	354
3D ANTÁRTIDA - Monitorização 3D de Terrenos com Permafrost da Antártida	Science/Technology	21 917 €	302
Uma mão pela Arte	Social	21 880 €	480
Mais espaço para a Natureza no Tejo Internacional	Green	21 722 €	500

Source: [<http://www.ppl.com.pt>]

Each project has two sections publicly visible: the description and the rewards. The description presents the project and the entrepreneurs behind the idea. The description also lists the amount requested and the deadline, and may include videos, images and other documentation that the entrepreneur may want to share with the crowd. The rewards section shows the items that the funders receive in exchange for their financial contributions.

Music or social causes are the most frequent areas on PPL (Figure 2) and tend to be among those securing the largest sums (Figure 1).

Figure 2. Evolution of the projects funded in PPL since its launching

Source: [<http://www.ppl.com.pt>]

There are several crowdfunding models (*European Crowdfunding Network*), but the donation-based model is the most used for social causes. In this model, the supporters assume the role of philanthropists and do not expect a return on their investment (Rollick, 2014). Crowdfunding is also relevant to social entrepreneurship (Lehner, 2013). The amount requested in donation-based campaigns tends to be smaller than in the other types of crowdfunding (Belleflamme *et al.*, 2015). Pitschner and Pitschner-Finn (2014) found that non-profit crowdfunding projects are more likely to achieve their funding goals. Empirical evidence shows that communication for social projects may speak to people more emotionally than for-profit projects do (Sciulli and Bebko, 2006). Therefore, it is reasonable to presume that crowdfunding for social projects may have a higher potential for success.

The platforms are often identified as the third key player in crowdfunding, functioning as intermediaries and facilitating agents between project creators and project funders. Whereas some platforms only provide a physical space (internet) for entrepreneurs to expose a crowdfunding project, other platforms manage the transactions and provide advice and services that may bring value for success (Hemer, 2011). Even though these services are not necessarily free, they may be of benefit to both the project promoters and the platform's own competitive advantage.

There are already a dozen active platforms operating in Portugal, both Portuguese and international, despite the country's small size, which include *Massivemov*, *Crowdfunding Networks*, *Novo Banco Co-Crowdfunding*, *Naturfundung* and *OLMO*. The elimination of geographical barriers is one of the greatest advantages of this type of funding. Bernardino *et al.* (2016) has been exploring the relevance of crowdfunding in the Portuguese context for regional development and social projects.

PPL and *Massivemov* (also created in 2011) are the two most important active platforms on the Portuguese market and they are both Portuguese. *Massivemov* has much lower values (<http://massivemov.com/>), having collected 100,000€ with a success rate of 52%. According to the blog *Ideia* (<http://idei-a.blogspot.pt/2015/04/principais-plataformas-de-crowdfunding.html>), the registration process on this platform is a little more complicated and it has more restrictions on the acceptance of proposed projects (for instance, it does not accept projects that already exist on other platforms, nor personal or political projects). Considering industry analysts, such as the above referred blog *Ideia* and scientific studies (Molick, 2014), the success of crowdfunding depends on factors such as product/concept interest, potential to attract supporters and realism in the requested amount. The success rate refers to the percentage of projects obtaining or exceeding the amount requested within their fundraising periods, in relation to the total number of projects published.

2. Case development

2.1. Case's Goals and Inputs

Crowdfunding may be an interesting alternative for obtaining financing for new projects, but various factors affect the likelihood of success. It is noteworthy that about 65% of campaigns on *Kickstarter*, one of the most famous North-American platforms, and 55% of campaigns in the Portuguese platform PPL do not reach their funding goals, although this is still far from other markets' performances. The research questions under study in this case are:

What did not go well? How was project promotion developed? What was the validity of the idea? What are the most favorable variables for the success of a campaign (measured as reaching or exceeding the requested amount)? What aspects contribute to the success of a crowdfunding campaign?

For both project creators and platforms, it is crucial and challenging to define what differentiates them and captivates public support, especially with the rising number of platforms, even in a small country like Portugal. This case aims to analyze the critical success factors for both the platform managers and the project creators, as well as to understand the particular aspects of social projects.

The framework in Figure 3 was designed to identify the causal relationships between the potential explanatory variables of success/failure and the dependent variable, defined as the difference between the collected and requested amount per financed project. Successful projects show a positive value in that collected amounts exceed the requested amounts. Non-successful projects demonstrate negative values in that collected amounts are less than requested amounts. The empirical analysis used data from the largest Portuguese platform (PPL), which is features a larger number of social projects.

Based on the analysis of the PPL's data collected between August 15, 2011, and March 29, 2016, success factors were explored, mostly in the form of campaign metrics within the control of the entrepreneur.

Figure 3. The conceptual model: Success factors for a crowdfunding campaign in the social area

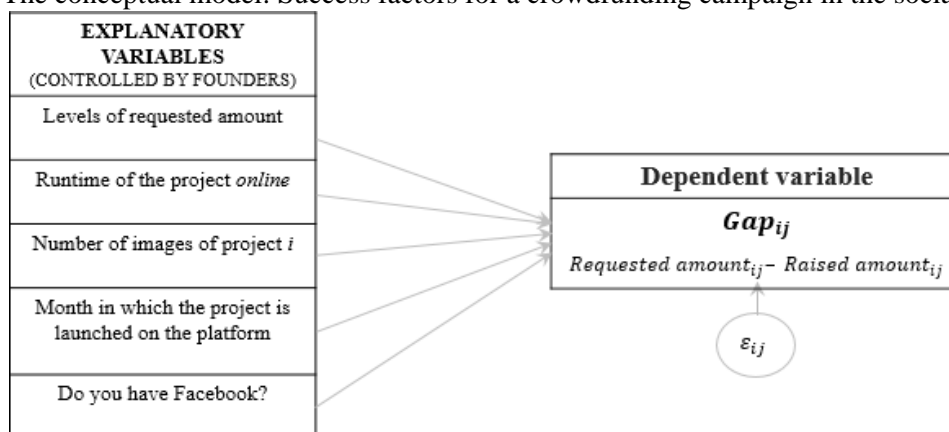


Figure 4 shows that, although most projects in the sport and social areas raise amounts less than 3,000€ (61.9% and 66.6%, respectively) and that most of the sport projects are no-profit as well, there are differences between these two areas. Firstly, a clear majority of sport projects is funded (81%), whereas only 40.2% of social projects are funded; and secondly, seasonality matters, with most funded sport projects starting in July and August and social projects starting in November and December. What can lead to this disparity of results?

Figure 4. Characteristics of projects in the areas of social and sports crowdfunding

		Sports		Social	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Is the project financed?	No	8	19,0	67	59,8
	Yes	34	81,0	45	40,2
	Total	42	100,0	112	100,0
Financed projects:					
Month to launch the project	January	5	14,7%	4	9,3%
	February	1	2,9%	4	9,3%
	March	3	8,8%	0	0,0%
	April	5	14,7%	4	9,3%
	May	4	11,8%	1	2,3%
	June	1	2,9%	2	4,7%
	July	6	17,6%	5	11,6%
	August	6	17,6%	3	7,0%
	September	2	5,9%	3	7,0%
	October	1	2,9%	3	7,0%
	November	0	0,0%	8	18,6%
	December	0	0,0%	6	14,0%
Levels of requested amount	Less than 3000€	26	61,9%	74	66,6%
	Equal or more than 3000 €	16	38,1%	38	33,9%

A first methodological step was to compare these two areas by the visual communication. Figures 5 and 6 show the actual posted projects in the sports and in the social areas. In both areas, the projects ranked are similar, independently of search variables: if ranked by popularity index, by amount raised or by amount required.

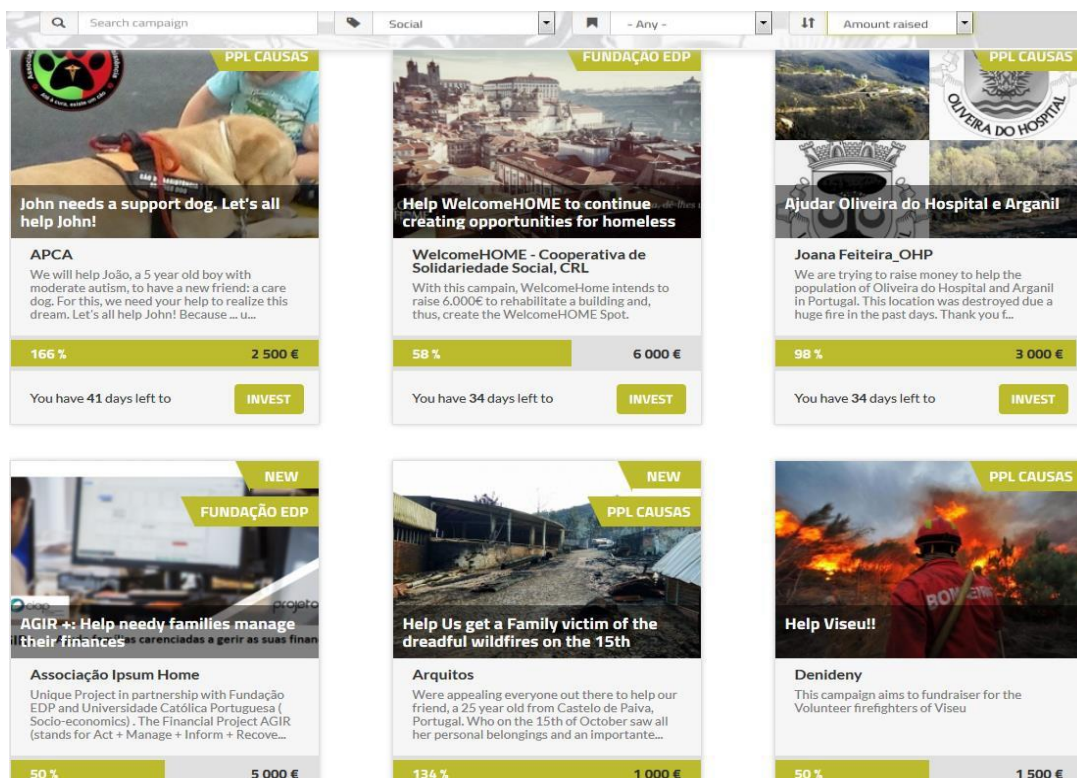
Figure 5. Campaigns of sports area that are active on 26 October 2017

The screenshot displays the 'SEARCH CAMPAIGNS' interface on the PPL platform. It features a search bar, a filter set to 'Sports', and a dropdown for 'Any' amount raised. Below the search bar, four campaign cards are visible, each with a title, description, progress bar, and an 'INVEST' button.

Campaign Title	Progress	Amount	Days Left
Guilherme wants to play Rugby as the greatest.	141%	750 €	21 days left to
RUGBY IS INTEGRATION	1%	3 300 €	34 days left to
Your picture in my Race Car	1%	1 400 €	53 days left to
SRUP VOLLEYBALL	0%	2 500 €	32 days left to

Source: [http://www.ppl.com.pt]

Figure 6. Campaigns of social area that are active on 26 October 2017



Source: [http://www.ppl.com.pt]

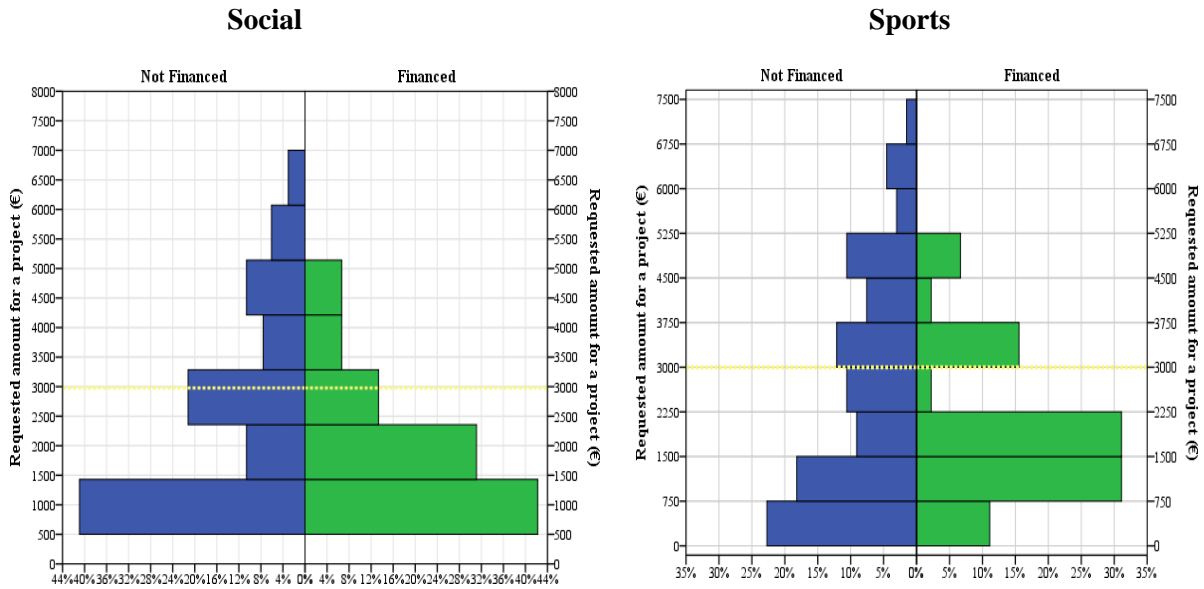
2.2. Analysis of the available information and case outputs

The methodology proposed is to compare the PPL data of the sport and social areas according to the theoretical model proposed in Figure 3. Thus, some outputs from several descriptive analyses studying the variables under the control of entrepreneurs are presented.

Mollick (2014), using the *Kickstarter* platform, argues that the amounts requested are negatively related to the campaign's success.

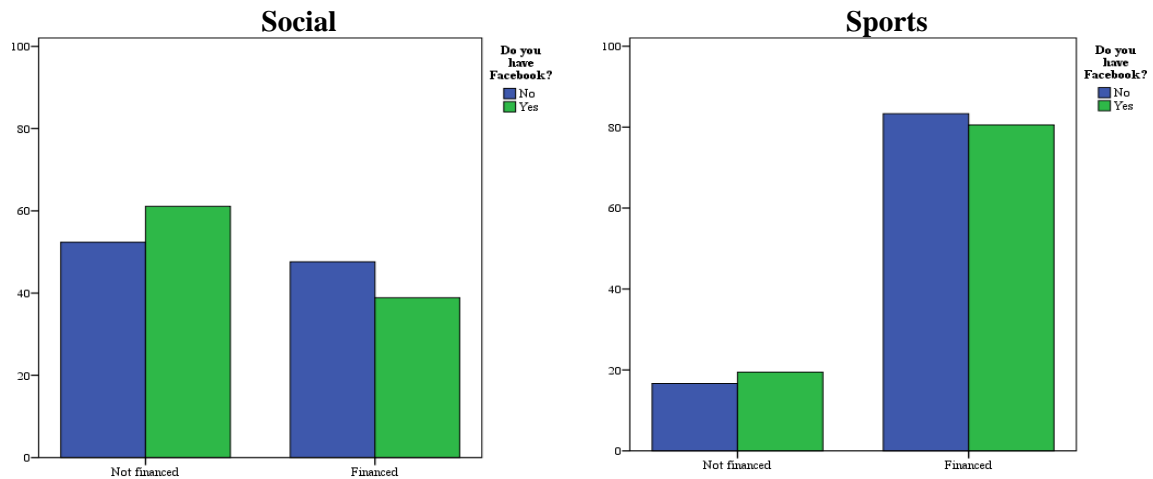
Based on the PPL data, and after eliminating the outlier value of a project in the social area with a budget of 50,000€, few had their projects funded, when compared to projects that were not funded (Figure 7); there were no financed projects with budgets above 5.250€. In the sports area, the percentage of funded projects for those who requested budgets under 3,000€ is higher.

Figure 7. Amount of funding requested for projects in the Social and Sports areas



According to Mollick (2014), creators’ Facebook networks positively explain project success, while the project duration explains it negatively. As shown in Figure 8, Facebook is an important success factor in these both areas.

Figure 8. Relation between “Has the project been funded?” and “Do you have Facebook?”



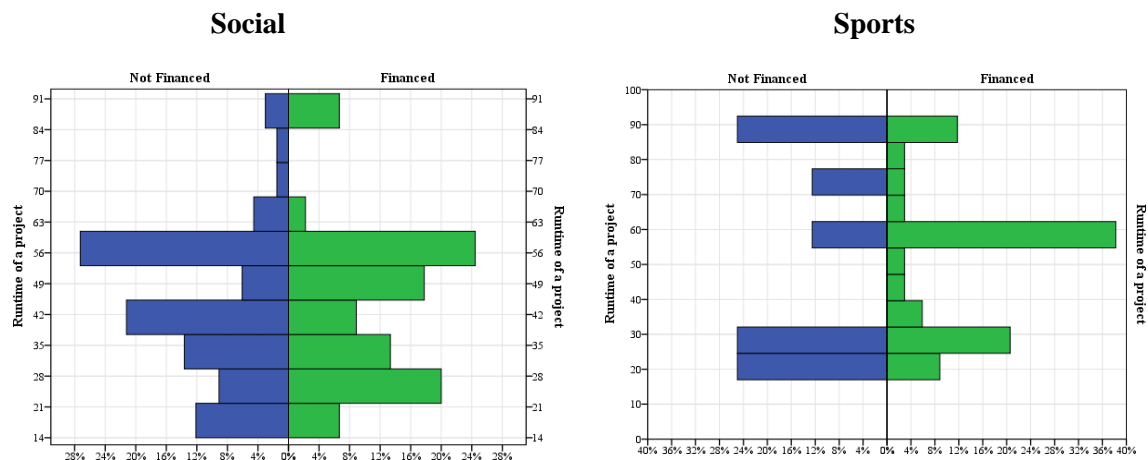
The project duration is also a relevant factor. Mollick (2014) argues that there is an inverse relationship between the number of days a project is on the platform and its success.

In the sports area, the typical duration is about 60 days, in which 38% of projects are funded, followed by a duration of 20 to 30 days in which about 20% of projects were funded; projects with a higher runtime are more likely not to be funded. In the social area, the typical period to deliver success is up to 52 to 62 days, but the percentage of funded projects is very similar to that of the non-funded (Figure 9).

The greater the communication about a campaign is, the greater the possibility of obtaining the necessary funding (Schwienbacher and Larralde, 2010). Mollick (2014) emphasizes that supporting materials, descriptive or videographic, explains the success of it. After all, Landsbergen (2010) points out that human is both a visual and emotional creature, which may explain why the use of visual materials in

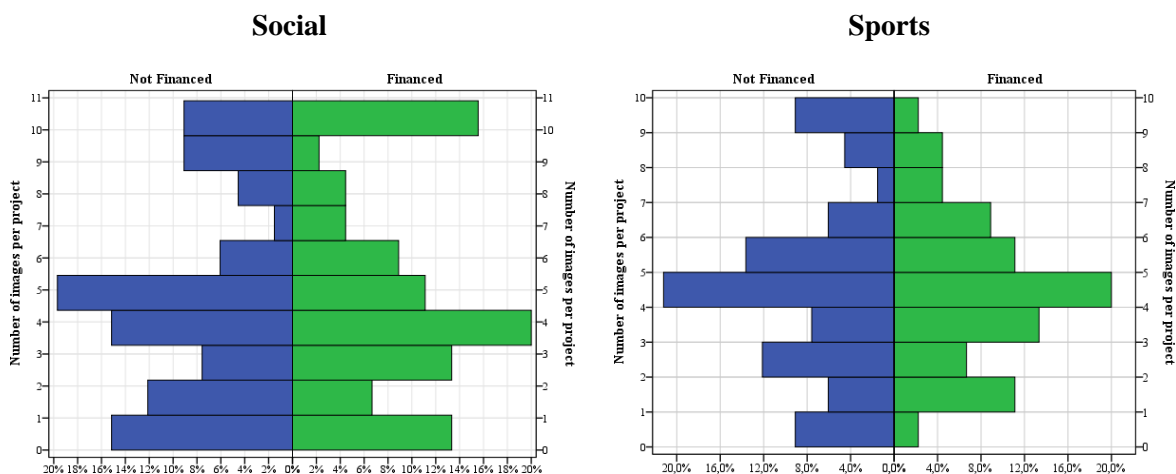
campaigns may touch people emotionally. Merchant *et al.* (2011) highlight the importance of this factor in the context of support for social projects.

Figure 9. The duration of a project on the platform by “Has the project been funded?”



The number of images per financed/non-financed project shows to have been more used in the social area (Figure 10). However, is there a significant relationship between these variables? In the sports area, this relationship is very clear: half of the projects that used four or five images were funded. In the social area, almost 20% of the projects that used four images were financed, against 15% were not; about 16% of the projects that used 10 images were financed against 9% that were not.

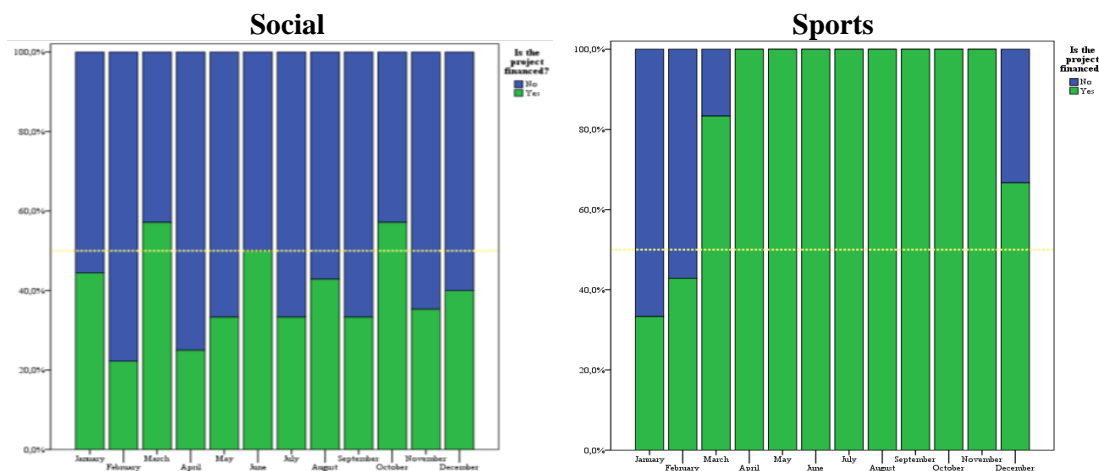
Figure 10. Relation between “Has the project been funded?” and the Number of images per project



Assuming that there are months in the year that make campaigns successful, for example, in social area, campaigns launched in December, during Christmas season, are likely to be funded; it is therefore expected that *the month in which a given project is launched* on the platform can be an explanatory factor of the project’s success.

There are differences between the areas depending on the time of the year in which the projects are submitted (Figure 11). In the sports area, there is a smaller number of projects financed in the months of January and February is supported by the results in Radas and Shugan (1998). In the social area, success is clustered around projects funded in the months of March and October.

Figure 11. Relation between “Has the project been funded?” and the “Month” the project was launched on the platform



2.3. Associated concepts to framework the case analysis

Crowdfunding business models:

The use of crowdfunding platforms, which act as intermediaries between entrepreneurs and investors, increases the potential of obtaining both financing and awareness of the projects. These platforms support the launch of campaigns and the collection of funds, usually in exchange for a commission.

Crowdfunding is related to the crowdsourcing concept since it makes use of the collective knowledge of a group of people through a network of contacts to solve a specific problem. Building upon increasing internet access, crowdfunding became an alternative way of fundraising, at least for small projects, triggering the attention of academic researchers (Lukkarinen *et al.* 2016). For small projects, it is very hard to secure bank loans or attract equity investors, such as venture capitalists and business angels. Thus, entrepreneurs may try to get funds from a large crowd of individuals by a platform (Gerber *et al.*, 2012).

The term crowdfunding only emerged in 2006 and gained more prominence in 2012 with the law that regulates crowdfunding to encourage financing of small U.S. companies, the JOBS Act (Jumpstart Our Business Startup) in the United States. It was initially developed in the arts industry, specifically in music, films and games, and was controlled by a single Platform, Sellaband, founded in 2006. One of the first definitions of crowdfunding from those seen as financiers was proposed in an article published in the New York Times, announcing a new business model in which consumers would have a new role, i.e. the role of investors. One could read "the consumers invest a small amount, sometimes as small as \$1 - in a product - often an album of a new musician, clothing, or jewelry from an aspiring designer" (Ordini *et al.* 2011).

One of the crucial aspects of crowdfunding is the issue of compensation, recognition or reward from investors, which can range from getting access to the product with low costs and before it is sold, to the simple recognition for having helped (Hemer, 2011; Collins and Pierrakis, 2012). Based on the various types of returns that are offered to investors, there are different crowdfunding business models:

- » Donation-based crowdfunding, which is associated with social causes and nonprofit projects (investors assume the role of philanthropists and expect no return on their investment) (Hemer, 2011);
- » Reward-based crowdfunding allows investors to receive a non-financial benefit in return for their investment [Belleflamme *et al.* 2013] and to consider these funders as early customers giving them access to products in exchange for a lower price or other benefit (Mollick, 2014);
- » Loan-based crowdfunding allows the investor to provide financing, where the reward is the interest plus repayment of capital that may take place, at the end of the loan period (Hemer, 2011);
- » Equity crowdfunding provides equity investment by investors in exchange for company ownership, profit sharing or voting rights (Hemer, 2011).

Marketing strategic options and communication issues:

It stands out that it was the use of social networks and technology that made it easier to reach a large number of people (Kozinets *et al.*, 2010). Consumers are increasingly creative agents who participate in creating value for a company rather than being just consumers or users of the value created by companies. On the other hand, companies turn to the crowd platforms mainly for reasons of cost reduction (Kozinets *et al.*, 2010).

The third key player in crowdfunding is the platform, which acts as intermediary between entrepreneurs and the funders. While some platforms only provide a physical website, where a crowdfunding campaigns can be exposed, some others manage the transaction, and offer advice and other services helping to a higher level of success (Agrawal, *et al.* 2011).

Crowdfunding provides access to the financing of a new product or idea, to hold an event or to record a music album, but also allows entrepreneurs to get feedback on their idea or product. From the marketing point of view, validating the idea of the entrepreneur or testing the impact of the idea or product on the market are extra benefits to the use of this type of fundraising type (Brown, *et al.*, 2017). Even if their campaigns fail to achieve their funding goal, entrepreneurs may obtain important feedback why their products were not well received, or even figure out how they can improve the services or products presented. According to Massolution Crowdfunding Industry 2015 Report, globally, crowdfunding platforms raised \$34.4 billion, up 18.2 billion dollars from 2014.

Nowadays, companies have ceased to create value unilaterally as consumers became less passive. The consumer evolved to become a prosumer, as first defined by Alvin Toffler in 1980 (Kotler, 1986). The prosumer is actively involved in the design, production, communication and distribution of products and services. With the new technologies that have spurred forms of collective collaboration such as Wikipedia or "open source", consumers have been recognized as creative and productive forces. Fundraising is not new, especially with a social, solidarity or arts-related nature. But with the use of the internet, there are many possibilities that have made crowdfunding more meaningful and effective. Therefore, the spread of internet access and social networking platforms were essential to the increase of the crowdfunding phenomenon where entrepreneurs (the founders) and investors (the funders) can be more effectively combined, especially by the low costs of online research (Agrawal, *et al.* 2011).

Previous research emphasizes two keys success factors for the projects to be funded: the network management and the campaign management (Hobs, *et al.*, 2016). Applying their research to the film producers' crowdfunding, Hobs *et al.* (2016) highlighted the importance of the management of both the network and the campaign, rather than merely the size of the network or the quality of the project, which were the findings of previous studies, such as Mollick (2014).

Empirical methodology and Quantitative Methods Analysis:

An exploratory data analysis should precede any decision process. The univariate descriptive analysis of each variable identifies missing answers, extreme values (outliers) or data entry error, for instance. Then, allows detecting the potential need to transform the variables, such as the need to linearize the quantitative variables if the relationship between the dependent variable and each of the covariates is not linear. Then, a bivariate descriptive analysis identifies possible relationships between independent variables (explanatory attributes) and the dependent variable.

These analyses clarify the choice of model definition by helping in the choice of selecting the relevant variables to be included in the selected model. The next phase is the estimation phase, which has the goal to predict relevant factors in order to explain causal relations. Thus, modelling can be descriptive or predictive. Descriptive modelling can accommodate clustering analysis, for instance, according to specific rules.

Predictive modelling, on the other hand, includes classification and regression algorithms, which aim to predict an existing pattern. Both have the objective of estimating detected relationship(s). Classification techniques aim to predict a qualitative characteristic and regression techniques aim to predict quantitative characteristics - the multiple linear regression approach - or qualitative characteristics - *logit* or *probit* models. The chosen statistical approach should provide the answer to the problem under study.

3. Questions for discussion

The observation and statistical analysis of the PPL data provides inputs to support a debate on the critical success factors of social campaigns using crowdfunding, and on the role this type of funding can have in marketing variables, such as promotion and testing to launch a social product/concept.

Depending on the context of how this case is used, it is suggested that this case text, combined with the state-of-the-art review of scientific research in the empirical analysis of the determinants of success in collaborative platforms and crowdfunding financing models, can be a case study relevant to teaching. This case can be used in undergraduate and postgraduate courses, in a 2-hour session without the previous preparation of students or

with previous preparation through the complementary analysis of scientific articles and complementary statistical methodologies.

Questions that support and guide a debate of a more quantitative nature are suggested, namely in the methodology of analysis, but also questions of a more qualitative nature on marketing strategy, both to project promoters and their choices of platform to be used and to the creators and managers of crowdfunding platforms. It is also possible to discuss whether donation is the most effective funding model for a collaborative platform whose goal is to promote social projects.

Question 1. Analyze and propose a maximum level of requested funding for a project in the social area to be financed.

Question 2. Discuss whether the personal network on Facebook explains the success of a social project in the Portuguese platform PPL.

Question 3. Analyze whether the duration of a social project (runtime of a project) in the Portuguese platform PPL negatively explains its success.

Question 4. Analyze, from a quantitative point of view, and qualitative through the variables of buying behavior and marketing, whether it can be expected that the number of images per project help the effective communication of the social project to the funders.

Question 5. Review the landscape of crowdfunding platforms and try to identify platforms dedicated exclusively to social projects. How does this compare to platforms whose projects are mixed between for-profit and non-profit projects?

4. Conclusions

Crowdfunding provides an alternative form of funding, offering those who want to implement a new project a set of digital tools.

Crowdfunding brings numerous other benefits, particularly for entrepreneurs, such as the possibility to test the product in the market and receive feedback about projects, as well as publicity from exposing the project via crowdfunding platforms. New and untested concepts of social entrepreneurship may have difficulty in making themselves known and demonstrating their valence. The fact that a large group of people finances them, especially if they are investors and not just altruistic donors, may make the project viable due to the adhesion/acceptance they demonstrate for the project.

Although the crowdfunding theme is inserted in a global market, crowdfunding platforms are, in general, closer to the markets where they were created. Mollick (2014) highlights geography as relevant to project success. In the Portuguese context, is it possible to make a comparison to other countries when there are much older platforms at a global level?

The crowdfunding platforms' managers should advise the promoters/ entrepreneurs in defining the strategies of their campaigns and in considering the relevant variables that will help to deliver the success in a particular crowdfunding area, in order to reach a greater number of people and, therefore, to reach success.

A previous study (Trindade, *et al.*, 2017) identified some features in some of the crowdfunding areas. For example, Facebook has been recognised as a relevant factor in explaining the success in the sports area

but it is not so in the music area. However, the high amounts typically requested for music projects may explain their failure, whereas that is not a relevant factor for sports.

In the context of future studies, several approaches are suggested:

- In the quantitative area, it is suggested to re-analyze the success variable based on the percentage measure indicator, that is, based on the ratio between the raised amount and the requested amount;
- In the strategic scope and as a means of support to entrepreneurship, it would be interesting to understand the impact that this alternative financing method had and has in comparison to the level of credit concession by the banking sector (Silva, 2016);
- Understand the possibility of crowdfunding platforms assuming a post-financing monitoring role for certain projects, acting as consultants in the application of the funding obtained. This monetarization could aim at the creation of sustainable projects and, in turn, increase the confidence levels of the market regarding crowdfunding (Silva, 2016).
- Finally, in marketing, it would be important to evaluate the impact of crowdfunding campaigns as a means of promotion and of testing the product concept (Silva, 2016). Does the use of such a platform to request financing make it possible to test the market's adherence to the product concept? Can a greater number of financiers mean a greater interest in the project? These are the questions to be answered in future studies.

Bibliography

- Agrawal, A. K., Catalini, C., and Goldfarb, A. (2011). "The geography of crowdfunding", (No. w16820). National Bureau of Economic Research.
- Belleflamme, P., Omrani, N., & Peitz, M. (2015). The economics of crowdfunding platforms. *Information Gerber Economics and Policy*, 33, 11-28.
- Bernardino, S., Freitas Santos, J. & Cadima Ribeiro, J. (2016). Financing local development through crowdfunding: an empirical analysis of social projects in Portugal, 1st AMSR Congress and 23 rd APDR Congress, Marrakech, Morocco, May 30-31, 2016.
- Brown, T. E., Boon, E., and Pitt, L. F. (2017). Seeking funding in order to sell: Crowdfunding as a marketing tool. *Business Horizons*, 60(2), 189–195.
- Collins, L. and Pierrakis, Y. (2012). The venture Crowd: Crowdfunding equity investment into business. *Nesta.org.uk*, 8-33.
- Gerber, E. M., Julie S. Hui, and Pei-Yi Kuo (2012). "Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms". Northwestern University, Creative Action Lab, Sheridan Drive, Evanston.
- Hemer, J. (2011). A snapshot on Crowdfunding (N.R2/2011). Working papers firms and region.
- Hobs, J., Grigore, G. and Molesworth, M. (2016) Success in the management of crowdfunding projects in the creative industries, *Internet Research*, Vol. 26 No. 1, pp. 146-166.
- Landsbergen, D. (2010, June). Government as part of the revolution: Using social media to achieve public goals. In *Proceedings of the 10th European conference on e-government* (pp. 243-250).
- Lehner, O. M. (2013). Crowdfunding social ventures: a model and research agenda. *Venture Capital*, 15(4), 289- 311.
- Lukkarinen, A, Teich, J. E., Wallenius, H. and Wallenius, J, (2016) Success drivers of online equity crowdfunding campaigns, *Decision Support Systems* 87,26–38.
- Merchant, A., Ford, J. B., and Rose, G. (2011). How personal nostalgia influences giving to charity. *Journal of Business Research*, 64(6), 610-616.
- Mollick, E. (2014): The Dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing* 29(1): 1- 16.
- Ordanini, A, Miceli, L., Pizzetti, M., and Parasuraman, A. (2011). "Crowdfunding: transforming customers into investors through innovative service platforms". *Journal of Service Management*, 22(4): 443-470.
- Pitschner, S., & Pitschner-Finn, S. (2014). Non-profit differentials in crowd-based financing: Evidence

- from 50,000 campaigns. *Economics Letters*, 123(3), 391-394.
- Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C. and Wilner, S. J. S. (2010). "Network Narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities". *Journal of Marketing*, 74, 71-89.
- Kotler, Philip. (1986). *The Prosumer Movement. A New Challenge for Marketers*. *Advances in Consumer Research*, 13, 510-513.
- Kuppuswamy, V., and Bayus, B. L. (2017). Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers in Kickstarter. In L. Hornuf and D. Cumming (eds.): "The Economics of Crowdfunding: Startups, Portals, and Investor Behavior" Forthcoming.
- Radas, S., and Shugan, S. M. (1998). Seasonal marketing and timing new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 296-315.
- Schwienbacher, A., and Larralde, B. (2010): *Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*. *Entrepreneurial Ventures*. Handbook of Entrepreneurial Finance: Oxford University Press.
- Sciulli, L. M., and Bebko, C. (2006). Social cause versus profit oriented advertisements: An analysis of information content and emotional appeals. *Journal of Promotion Management*, 11(2-3), 17-36.
- Silva, Tiago M. C. (2106). Determinantes do sucesso de *Crowdfunding* na plataforma portuguesa PPL. Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE-IUL, Portugal.
- Trindade, G. Teixeira, T. and Santos, M-C. (2017). *Determinants of the crowdfunding campaign success in the Areas of Music and Sports*. CISTI'2017, 12ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação.

Webgraphy

- <http://idei-a.blogspot.pt/2015/04/principais-plataformas-de-crowdfunding.html>, consulted and closed 23/10/2017.
- Massolution Real Estate Crowdfunding Industry 2015 Report, Crowdfunding Industry Statistics 2015 2016, <http://crowdexpert.com/crowdfunding-industry-statistics/>, March 2015.
- PPL (2017): web oficial [<http://www.ppl.pt>], consulted and closed 23/10/2017. <http://massivemov.com/>, consulted and closed 23/10/2017.

Y LUEGO GANAS TÚ

Ana Lanero Carrizo
David Abril Pérez
(Universidad de León, España)

Laura Quijano Andrés
María Revuelta Paredes

Resumen:

Con gran presencia en las redes sociales, María Herrejón, Andrea Compton, Jedet Sánchez, Manu Carbajo y Javier Ruescas, autores del libro “Y Luego Ganas Tú”, se han dado a conocer como creadores de contenido en plataformas como YouTube, Twitter e Instagram. Cuentan con un gran número de seguidores y tienen una importante influencia social. Esto ha hecho que dicho proyecto tenga relevancia en nuestra sociedad, ya que trata el tema del acoso escolar, llegando a muchas personas que han sufrido o siguen sufriendo a día de hoy las consecuencias de este grave problema.

“Y Luego Ganas Tú” es un proyecto mediante el cual se pretende concienciar a la población sobre el problema del *bullying* y ayudar a las víctimas de la mano de la asociación NACE, donando el 5% de los beneficios.

Abstract:

Due to the presence in the social networks, María Herrejón, Andrea Compton, Jedet Sánchez, Manu Carbajo y Javier Ruescas, the authors of the book “Y Luego Ganas Tú”, they are made themselves known as content creators in websites like YouTube, Twitter and Instagram. They have a big amount of followers and they have an important social influence. This has made that the project has a lot of relevance in our society because it treats about the bullying, reaching too many people who suffered or who are still suffering the consequences of that problem nowadays.

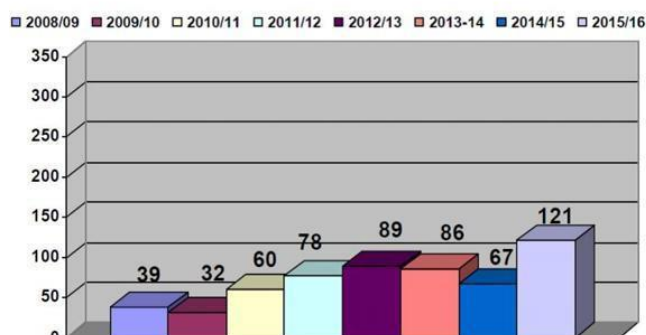
“Y Luego Ganas Tú” is a project through which looks to raise awareness within the population about the bullying and helping the victims with the collaboration of NACE association, donating 5% of the benefits to them.

1. Introducción

En los últimos años el acoso escolar está cobrando más importancia al hacerse más visible, pero es un problema que siempre ha estado presente entre los jóvenes y tiene graves repercusiones sobre la sociedad española. Varios son los casos de adolescentes que han sufrido humillaciones públicas, insultos y agresiones, entre otras cosas, y que en las situaciones más extremas pueden llevar a estos jóvenes al suicidio.

Gráfica 1. Casos identificados como acoso escolar, evolución.

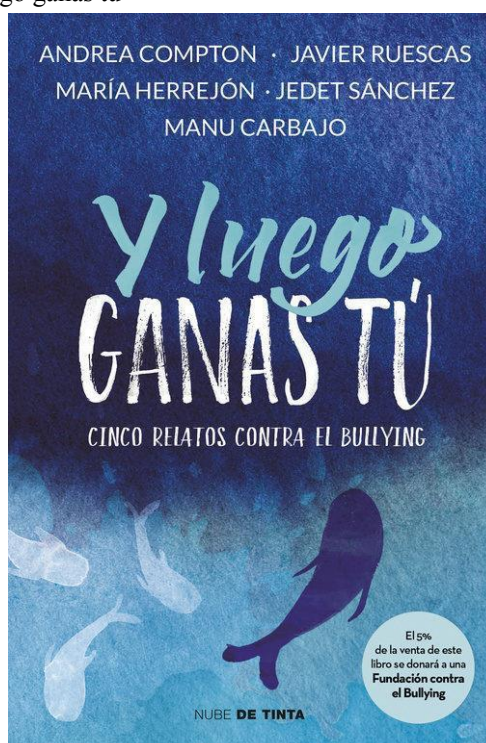
CASOS IDENTIFICADOS COMO ACOSO ESCOLAR EVOLUCIÓN



Fuente: [<http://www.diariovasco.com>], a fecha 19/10/2017

Debido a este problema, uno de los autores, Javier Ruescas, decidió darle la visibilidad que él cree que se merece debido a que poca gente con gran influencia en la red ha escrito sobre el tema, por ello se puso en contacto con los otros cuatro *influencers* para que diesen su punto de vista y su experiencia sobre ello. Así nace el libro “Y luego ganas tú” escrito por María Herrejón, Andrea Compton, Manu Carabajo, Javier Ruescas y Jedet Sánchez. Se compone de cinco relatos, tres de ellos autobiográficos, que muestran los diferentes tipos de acoso que sufren los jóvenes de hoy en día.

Figura 1. Portada del libro “Y luego ganas tú”



Fuente: [<https://www.penguinlibros.com>] a fecha 19/10/2017

La idea de llevar a cabo este proyecto la toma Javier Ruescas, como responsable de coordinar el libro, que se puso en contacto con los otros cuatro influencers para que aportasen su punto de vista y hablasen con libertad de este tema, los cuales aceptaron.

Este autor se dio cuenta de que apenas había libros que tratasen sobre el *bullying* y pensó que este proyecto podría ayudar a muchas personas que estuviesen pasando por situaciones similares a las relatadas en el libro, haciéndolas sentir que no están solas y que hay soluciones para erradicar este problema.

Una vez surgida la idea, la editorial de Penguin Random House (Nube de Tinta) le mostró todo su apoyo y sacó adelante el proyecto decidiendo donar el 5% de los beneficios recaudados a la asociación NACE (No al Acoso Escolar).

La asociación NACE está formada por psicólogos, profesores, abogados y especialistas de los diferentes campos a los que el acoso engloba. Ofrece apoyo a las víctimas del acoso y a sus familias de forma gratuita. También se centra en la prevención de dicho problema y de hacerlo visible en las aulas para que los jóvenes se conciencien de la gravedad del asunto y así lograr disminuirlo.

Figura 2. Logotipo de la asociación NACE



Fuente: [<https://www.noalacoso.org>], a fecha 19/10/2017

“Y luego ganas tú” es un libro dedicado a todas aquellas personas que sufren o han sufrido acoso en algún momento de su vida, y también para concienciar a todos aquellos que no lo han sufrido de las situaciones que muchas personas han tenido que vivir. Estos cinco relatos tratan diferentes tipos de *bullying*, tanto el presencial en el que según datos estadísticos el mayor número de acosadores son varones, y el *ciberbullying*, en el que la gran mayoría de agresores son chicas. Este último ha aumentado considerablemente en los últimos años debido al avance tecnológico. Por ello, es importante poner límites a la utilización de las redes sociales en los adolescentes y sobre todo en los niños, que son más vulnerables a cualquier tipo de insulto o acoso, ya que éstas son la principal vía del *ciberbullying*.

En cuanto a los escritores del libro, son cinco personajes públicos que se han dado a conocer en las redes sociales por la creación de contenido, ya sea por sus vídeos de Youtube como Andrea Compton, Jedet Sánchez y María Herrejón o por sus cuentas de Twitter e Instagram como Manu Carbajo y Javier Ruescas. Muchas personas que sufren acoso escolar en la actualidad son seguidores de estos *influencers*, por tanto, este libro tiene una gran repercusión sobre todo entre el público joven.

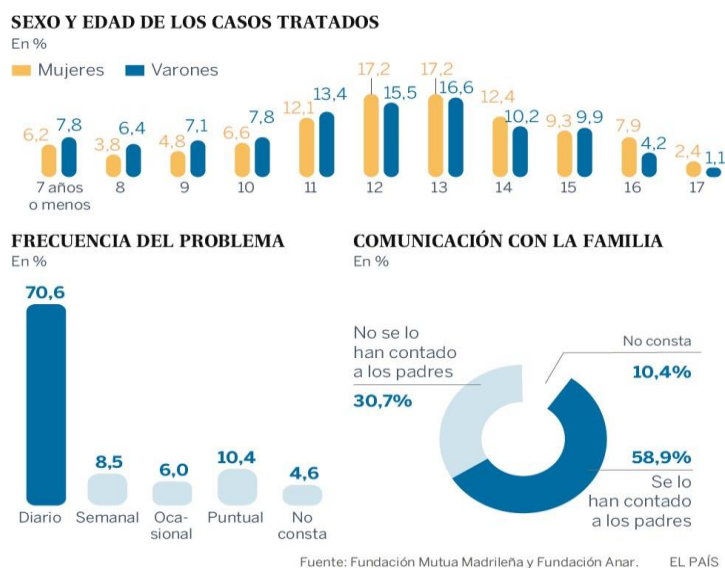
2. Desarrollo del caso

La responsabilidad social corporativa (RSC) trata de hacer aportaciones de manera activa y voluntaria, realizadas por una empresa, para así conseguir erradicar o disminuir problemas y mejorar asuntos sociales, medioambientales y económicos. Todo esto tiene su finalidad en enriquecer la imagen de marca, la productividad, asuntos relacionados con el personal, etc.

En este caso, los autores del libro realizan una aportación del 5% de los beneficios obtenidos para intentar poner solución a un problema muy presente en nuestra sociedad como es el acoso escolar. Esta aportación la realizan de manera desinteresada y a través de la asociación NACE que pone todos los medios que están en sus manos para ayudar y concienciar a la gente y conseguir erradicar el problema o, al menos, poder disminuirlo.

Hemos realizado una investigación sobre los datos reales del *bullying* y hemos podido comprobar que no existen estudios oficiales desde el año 2010. El más reciente es un estudio realizado en el País Vasco en enero de 2016 en el que se puede apreciar que el acoso ha aumentado y la media de edad de víctimas de dicho acoso ha disminuido, comenzando a estar presente entre los alumnos que cursan tercer de Educación Primaria. Aunque no existan datos oficiales, componentes de la asociación Nace que están dentro de las aulas a diario están observando que el acoso está aumentando y la edad media del acosado disminuye. A pesar de este aumento, a medida que pasa el tiempo se ponen más medios para que este problema social disminuya, aunque todavía queda mucho por hacer ya que es un tema muy amplio y muy difícil de controlar. Como bien nos dijo la secretaria de la asociación, falta formación para los profesores sobre el tema para que éstos puedan detectar los casos de acoso y sepan cómo actuar ante éstos.

Gráfico 2. Casos de bullying reconocidos.



Fuente: [<https://www.elpais.com/>], a fecha 19/10/2017

Para concienciar a la población y dar visibilidad a este problema, las personas responsables de escribir el libro no se limitan solo a la publicación de este, sino que realizan charlas y conferencias, realizan entrevistas en programas de radio como Los 40, publican vídeos en sus respectivos canales de YouTube hablando abiertamente del tema y de su experiencia e incluso suben publicaciones a Instagram haciendo reflexiones sobre cómo afrontar la situación y cómo seguir adelante una vez que esto se ha acabado.

El éxito del libro tiene su origen en las redes sociales en las que se formó un gran revuelo cuando los usuarios se enteraron de que estos cinco *influencers* iban a publicar el libro. Aquí nace la expansión a América Latina, ya que fueron los propios usuarios los que la llevaron a cabo pidiéndola sobre todo por Twitter con el hashtag #Megustaleer. Es posible la expansión ya que la editorial cuenta con filiales que permiten que el libro tenga un mayor alcance. Este éxito se ve traducido en que ya está en marcha la segunda edición y se espera que las ventas del libro sigan en aumento. Esto es un buen ejemplo de la importancia que tiene el marketing digital en la actualidad.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

Cuestión 1. ¿Realmente el libro ha ayudado a concienciar tanto a jóvenes como a adultos sobre la importancia que tiene el acoso escolar en nuestra sociedad y cómo repercute en aquellos que lo sufren?

Hemos podido contactar con Carmen Cabestany, secretaria de la asociación NACE, quien nos ha comentado que piensa que el libro está logrando llegar a un gran número de personas de diferentes edades, pero sobre todo jóvenes, ya que es el público más cercano a los autores del libro, y que ciertamente está consiguiendo el propósito de éste: conseguir que el *bullying* deje de ser un tema tabú y la gente hable con naturalidad de él. Obviamente, no por leerlo la gente que sufra acoso va a renacer de un día para otro, pero

es una manera de mostrarles a esas personas que necesitan apoyo que no están solas y que por supuesto, las cosas pueden mejorar. Los menores de edad son las personas que más presentes están en las redes sociales y para ellos algunos de estos *influencers* son un referente y un ejemplo a seguir. Por ello, puede que tenga más peso para estos menores las vivencias relatadas en el libro y darse cuenta que si sus “ídolos” han podido superar situaciones similares a las que ellos han podido experimentar, también ellos pueden ser capaces de afrontarlas y ponerle punto y final a su sufrimiento y preocupaciones.

Las historias de Andrea, Jedet y María son, quizá, las más duras de leer, por sus claros tintes autobiográficos. Cuando iba pasando las páginas y me encontraba con que los “amigos” de quienes escribían hablaban mal de ellos a sus espaldas, los llamaban gordos, los juzgaban por sus elecciones, los dejaban por fuera de los planes... entendía perfectamente la rabia e impotencia que destilaban sus palabras al escribir los relatos. Y, si bien todo parecía ir mal en los relatos de Andrea, Jedet y María, al final lograron vencer esa rabia, ese deseo de venganza, y demostrarles a quienes les hacían la vida imposible que ellos no necesitaban replantear su vida, ellos triunfaron y se alzaron por encima del *bullying*.

Imagen 1. Autores del libro.



Fuente: [<http://www.instagram.com/>]

Cuestión 2. La idea fundamental de Javier Ruescas, coordinador del libro y quien puso en marcha esta idea, es conseguir llegar al mayor número de personas posible para que el *bullying* deje de ser un tema tabú y se pueda hablar de ello y por tanto intentar poner soluciones. ¿Se ha logrado este objetivo?

Contactando con varias personas de la editorial, hemos podido saber que el libro, además de venderse en España, también ha conseguido llegar a venderse en países latinoamericanos como Colombia o Argentina. Además, la editorial tiene filiales en dichos países y, por tanto, al igual que en España, el 5% del beneficio obtenido también va destinado una de las asociaciones contra el *bullying* del país en el que se realice la compra. Esta expansión ha sido posible gracias a que los autores tienen seguidores de varias partes del mundo. Por ello, esta gente de distintos lugares los escucha y comprará este libro, seguramente. Y, gracias a eso, se transmitirá a gran escala el mensaje de que el *bullying* es algo serio, que nos afecta a casi todos en algún punto, ya sea porque lo sufrimos, lo hicimos o, sencillamente, lo ignoramos.

Cuestión 3. Esta acción social, ¿la han realizado para dar buena imagen y obtener beneficio o porque realmente quieren ayudar a las personas?

Como todo autor, desean obtener un beneficio económico por el esfuerzo y tiempo empleado en este proyecto, pero no es el único objetivo ya que son personas que han sufrido en primera persona las consecuencias de este tipo de acoso y que lo han pasado verdaderamente mal y quieren poner su granito de arena para evitar que otras personas pasen por lo que ellos han pasado o consigan salir de estas situaciones.

Cuestión 4. Las redes sociales juegan un papel muy importante, ¿tienen una relación directa con el *bullying* y por tanto son perjudiciales?

El marketing mediante redes sociales ha cobrado una gran importancia en los últimos años ya que la gran mayoría de la gente las utiliza a diario. En este tipo de marketing, los *influencers* son los protagonistas y encargados de que los productos publicitados lleguen al mayor número de personas posible y depende de

ello el éxito o fracaso de las campañas.

En el caso del libro “Y luego ganas tú”, las redes sociales han jugado un papel fundamental en la repercusión de éste, ya que sin ellas no se habría conseguido llegar al público objetivo: los jóvenes y menores de edad. Ellos usan estas redes sociales, pero su uso no siempre es el adecuado ya que a través de ellas se ha creado un nuevo tipo de acoso, el *ciberbullying*. Javier Ruescas habla de él en su relato, poniendo al lector en la piel del personaje que recibe el acoso ya que está escrito como si se tratase de una conversación de Whatsapp. Este relato nos hace ver que las redes sociales pueden ser perjudiciales, sobre todo para los más pequeños que son los más vulnerables, recibiendo todo tipo de insultos, humillaciones y amenazas a través de ellas.

Como bien afirmaba la secretaria de NACE, las redes sociales suponen un claro peligro de recibir acoso, pero pueden ser beneficiosas si se usan adecuadamente ya que, mediante ellas, se puede obtener información muy útil para el aprendizaje.

4. Conclusiones

El caso trata un problema social muy relevante, que hay que erradicar y que no se habla tanto como se debería sobre ello. Cuando nos enteramos de este libro nos llamó la atención, porque son personas con una gran importancia y dan visibilidad a dicho problema. Además, aportan un beneficio a una organización que ayuda a las personas que tienen relación con este tema: tanto a las víctimas y a sus familias como a algunos agresores e incluso profesionales como profesores.

El resultado del libro ha sido tan positivo como se esperaba y ha tenido una repercusión mayor de la prevista, ya que ha llegado a un gran número de lectores de todas las edades. Por las redes sociales podemos apreciar la ayuda que les ha proporcionado dicho libro y lo identificados que se han podido sentir con algunos relatos. Además de esto, ha conseguido un alcance internacional.

A parte, ha logrado dar una mayor visibilidad a un tema tan complejo, dañino y presente en nuestra sociedad, lo que era uno de los objetivos fundamentales.

A rasgos generales, se ha logrado conseguir todo lo que se proponía en este proyecto y se espera que cobre más importancia.

Bibliografía

- Carbajo, M., Compton, A., Herrejón, M., & Ruescas, J. (2017). *Y Luego Ganas Tú*. YouTube. Madrid. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=pcpS4bf-UUI&feature=youtu.be>
- Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico del ICE*, nº 2813, 45-58.
- Delgado, A. (2017). El “bullying” aumenta un 240% en los últimos dos años. Retrieved October 31, 2017, from https://www.lespanol.com/espana/sociedad/20170427/211728988_0.html
- Diario Vasco: *Cada tres días se descubre en Euskadi un episodio de acoso escolar*. Retrieved October 19, 2017, from <https://www.diariovasco.com/gipuzkoa/201703/09/aumentan-casos-acoso-escolar-20170309113211.html>
- El País: *Dos de cada diez alumnos sufre acoso escolar en el mundo*. Retrieved October 19, 2017, from https://elpais.com/elpais/2017/01/17/mamas_papas/1484647388_475258.html
- Fernández García, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. Alicante: ECU.
- García García, D. (2016). Algunos datos sobre bullying en España en 2016. Retrieved October 14, 2017, from <https://www.webpsicologos.com/blog/datos-bullying-espana-2016/>
- Gómez Alvargonzález, A. (2015). *Marketing no lucrativo*. Universidad de Cantabria. Retrieved from <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/10826/GOMEZALVARGONZALEZANTONIO.pdf?sequence=1&isAllowe=y>
- Herrejón, M., Compton, A., Ruescas, J., Sánchez, J., & Carbajo, M. (2017). *Y luego ganas tú* (1st ed.). Madrid: Nube de Tinta.
- Instagram (2017). Retrieved October 19, 2017, from <https://www.instagram.com/>

- NACE Asociación No al Acoso Escolar. (n.d.). Retrieved October 31, 2017, from <https://www.noalacoso.org/>
- Nube de Tinta (2017). Retrieved October 19, 2017, from <https://www.penguinlibros.com/es/11347-nube-de-tinta#>
- Túñez-López, M., Sixto García, J., & Guevara-Castillo, M. (2011). *Redes sociales y marketing viral: repercusión en la construcción de la agenda mediática*. Palabra Clave. Universidad de Santiago de Compostela. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/649/64920732004/>

COLABORACIÓN INTERSECTORIAL AL SERVICIO DEL TRATAMIENTO MÉDICO DE INFANCIA VULNERABLE: EL PROGRAMA ‘VIAJE HACIA LA VIDA’ Y SU IMPLEMENTACIÓN EN GALICIA

Noelia Salido-Andrés
(Universidad de A Coruña, España)

Ana M^a Nieves Onega

Resumen:

Viaje hacia la Vida (VHV) es un programa desarrollado desde 1994 por la Fundación Tierra de Hombres (TdH). Tiene como objetivo posibilitar tratamientos médico-quirúrgicos apropiados a niños que sufren patologías graves, pero curables, y que viven en países sin acceso a los medios médicos necesarios. Esta iniciativa en España es posible gracias a la colaboración público-empresarial-no lucrativa, en la que participan hospitales, equipos médicos, voluntariado y familias de acogida.

Analizar esta colaboración intersectorial, y las principales estrategias de marketing no lucrativo que TdH implementa en Galicia con el fin de desarrollar de manera exitosa sus campañas, son los objetivos de este caso docente.

Abstract:

Viaje hacia la Vida (VHV) is a program developed since 1994 by Fundación Tierra de Hombres (TdH). It aims to provide appropriate medical and surgical treatment to children suffering from serious but curable pathologies and living in countries without access to the necessary medical means. This initiative is possible in Spain thanks to public- business-non-profit collaboration, in which hospitals, medical teams, volunteers and host families collaborate.

The main objectives of this teaching case consist on analyzing this cross-sector collaboration as well as the set of non-profit marketing strategies implemented by TdH in order to successfully develop its campaigns in Galicia.

1. Introducción

En las últimas décadas, las colaboraciones o alianzas intersectoriales se han convertido en un mecanismo ampliamente adoptado por empresas, organizaciones, gobiernos e instituciones, para trabajar juntos, con el fin de abordar cuestiones sociales, conjugando enfoques distintos, pero generando beneficios mutuos. Estas alianzas son una respuesta a los complejos problemas y desafíos sistémicos que van más allá de la capacidad y de los recursos de cualquier sector. Al compartir los conocimientos, recursos y experiencia de cada sector, estas alianzas tienen el potencial de crear soluciones innovadoras para el desarrollo, bajo un planteamiento más integrado y sostenible, de forma que generan oportunidades económicas, cubren las necesidades sociales y medioambientales insatisfechas, y mejoran las estructuras de gobierno (Lariú y Berendson, 2008).

En lo referente al concepto de salud, la acción sanitaria intersectorial es considerada primordial para el logro de resultados de salud o resultados intermedios de salud, de manera más eficaz, eficiente o sostenible que aquella que el sector sanitario pueda lograr actuando en solitario.

El carácter innovador de las soluciones creadas, nos acerca un término recientemente instaurado, el término de *innovación social*¹ que sigue siendo objeto de definición por múltiples autores, teniendo en cuenta qué elementos hacen que una innovación sea social y qué se entiende por 'bien para la sociedad'.

De acuerdo con Murray, Calulier-Grice y Mulgan (2010), innovación social hace referencia a las nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente las necesidades sociales (de manera más eficaz que otras alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. Bajo una perspectiva similar, The Stanford Graduate School of Business¹ la define como una solución nueva a un problema social, más efectiva, eficiente, sostenible o justa que la solución actual, cuyo valor agregado aporta principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos.

En esta línea evolutiva y como consecuencia de la ampliación en el ámbito de aplicación del marketing, surge lo que se denomina Marketing No Lucrativo, también conocido como Marketing Nonprofit o Marketing No Empresarial. En él se incluye, según Santesmases (1999), un conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones u organizaciones sin ánimo de lucro, bien sean privadas o públicas para el desarrollo de sus funciones o la consecución de su misión, estando caracterizadas por la ausencia de objetivos económicos.

En el contexto actual, en el que la conciencia social de los ciudadanos es cada vez mayor, y buscan con más frecuencia participar de forma activa con alguna de las diferentes asociaciones sin ánimo de lucro, dichas organizaciones emplean estrategias de marketing no lucrativo como una herramienta que les permiten alcanzar sus objetivos de financiación y operatividad y poder llevar a cabo las acciones para las que fueron creadas, optimizando los recursos disponibles.

2. Desarrollo del caso

2.1. El programa Viaje hacia la Vida (VhV)

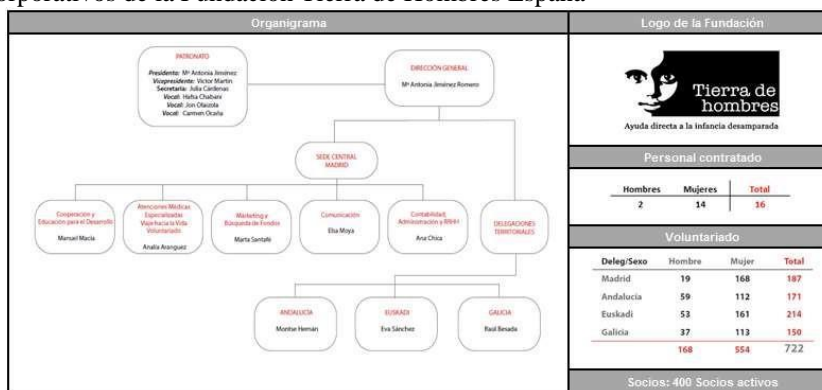
Tierra de Hombres España (TdH)² es una fundación sin ánimo de lucro constituida en 1994 y que forma parte del Movimiento Internacional Terre des Hommes, creado en Lausanne (Suiza) en 1960. Tiene como objetivo promover el desarrollo de la infancia y defender sus derechos, y para ello desarrolla acciones en tres ámbitos:

¹[Defining Social Innovation](#), Stanford Graduate School of Business, consultado el 10 de octubre de 2017.

²La fundación TdH España es miembro asociado de la Federación Internacional Terre des Hommes (FITDH), la segunda agrupación de ONGD de atención a la infancia, y Organismo Consultivo del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas, de UNICEF, y del consejo de Europa.

- 1.- Proyectos de cooperación al desarrollo, focalizados geográficamente en España, África y América central y repartidos en dos áreas de actuación: Programas de Salud Materno Infantil y Programas de promoción de sistemas de protección integrales de la infancia en cuanto a la prevención de la explotación sexual y laboral y la migración de riesgo.
- 2.- Proyectos de educación para el desarrollo, que consisten en un proceso educativo global y son eje transversal dentro de las actividades de TdH. Su objetivo es transmitir información que genere conocimiento y que sea vehículo hacia la creación de una sociedad activa, responsable, crítica, solidaria y comprometida con la defensa de los Derechos de la Infancia.
- 3.- Atenciones Médicas Especializadas (AME) formado por programas de salud integral y asistencia médica dirigido a la infancia en África. Incluye vacunaciones, dispensarios, salud materno-infantil, consultas prenatales y rehabilitación física y social de menores con alguna discapacidad.

Figura 1. Datos corporativos de la Fundación Tierra de Hombres España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos y gráficos de la Memoria TdH 2016.

En ocasiones, dentro del programa AME, la patología a tratar necesita de una tecnología punta de la que se carece en el país de origen del menor. Esta necesidad dio lugar al nacimiento, en 1994 en España, de “Viaje hacia la Vida” (VHV)³, un proyecto que cuenta con la colaboración altruista de médicos, hospitales y personas voluntarias y que se desarrolla en seis países africanos: Benin, Guinea Conakry, Marruecos, Mauritania, Senegal y Togo.

Figura 2. Datos de los países de origen de los beneficiarios del proyecto VHV

País	Contexto
Benin	El Índice de Desarrollo Humano (IDH) ocupa las posiciones inferiores. Cerca de un 30% de la población vive con menos de 1 USD al día. Más de un 50% de la población es analfabeta. 65 de cada 1000 niños mueren antes de cumplir un año. El 40% de menores que sufren retraso en el crecimiento. Más del 60% de la población no tiene acceso asegurado al agua potable. Solo un 12% de la población tiene acceso al saneamiento.
Guinea Conakry	
Mauritania	
Marruecos	
Senegal	
Togo	

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.tierradehombres.org> consultado a fecha 04/10/2017.

La dinámica del proceso de VHV comienza con la valoración médica de los casos, seleccionándose en el país de origen los expedientes médicos en función de la gravedad, los recursos de la familia, la previsión de mejora a corto plazo y las posibilidades de un correcto seguimiento a su regreso.

TdH desde sus inicios, para ser tratados por el equipo adecuado de especialistas en los hospitales colaboradores.

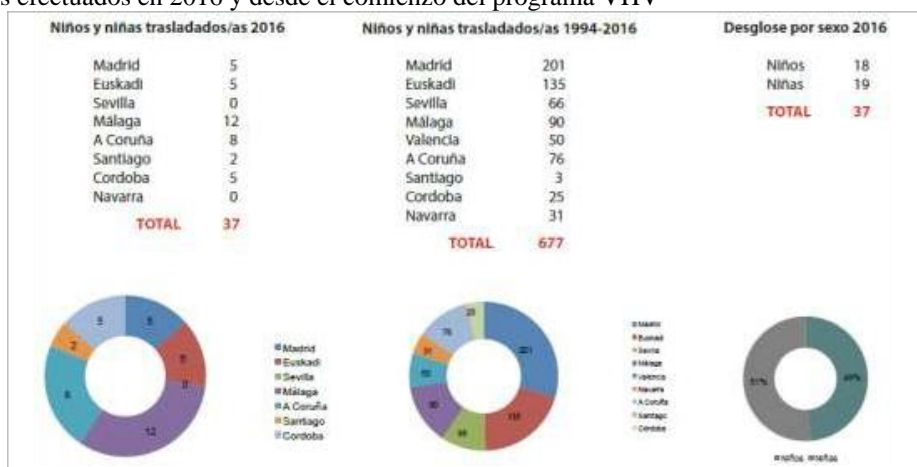
³ A día de hoy y tras su consolidación, el proyecto VHV sirve de punto de referencia de Tierra de Hombres y, al mismo tiempo, visibiliza y potencia el resto del trabajo que realiza la fundación.

Una vez realizados los trámites legales y permisos necesarios⁴, los menores realizan el viaje a España con voluntarios de Aviación Sin Fronteras España (ASF España), entidad sin ánimo de lucro que colabora con TdH desde sus inicios, para ser tratados por el equipo adecuado de especialistas en los hospitales colaboradores.

La familia de acogida temporal se responsabiliza de su mantenimiento y cuidado en España hasta su recuperación y regreso, al tiempo que el personal voluntario los acompaña durante la hospitalización.

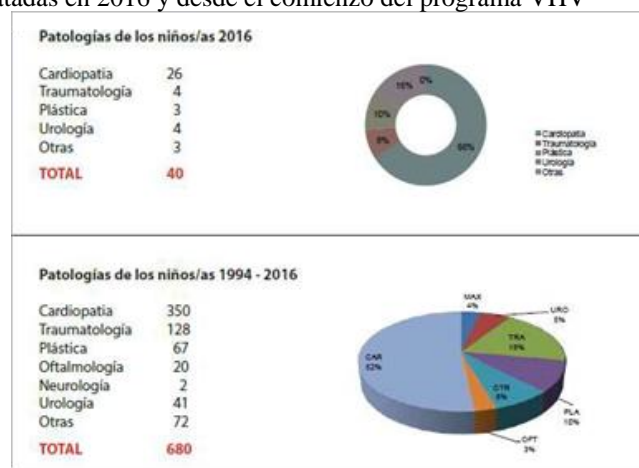
Los equipos médicos realizan el tratamiento especializado de las patologías hasta su alta definitiva, momento en el que se gestiona el regreso con su familia biológica al país de origen. Los menores, a su regreso, llevan consigo un informe médico del seguimiento que debe realizarse en su país. Anualmente, se envía un informe al equipo que ha atendido al niño en España para analizar la evolución del tratamiento y la operación realizada, y valorar otros posibles tratamientos locales o un nuevo traslado a España para perfeccionar la recuperación de la patología.

Figura 3. Traslados efectuados en 2016 y desde el comienzo del programa VHV



Fuente: Memoria TdH 2016.

Figura 4. Patologías tratadas en 2016 y desde el comienzo del programa VHV



Fuente: Memoria TdH 2016.

⁴TdH se responsabiliza del seguimiento médico, de la coordinación de los voluntarios y familias de acogida (quienes firman su compromiso para acoger al menor y no obstaculizar su regreso) y realiza los trámites necesarios desde el país de origen, que engloban la cesión tutelar por parte de la familia biológica a TdH por el periodo de tratamiento médico, visados, extranjería y autorizaciones de desplazamiento. Desde España informa semanalmente a las delegaciones de origen en África, sobre el estado y evolución de cada menor tanto a nivel médico como social con el objetivo de mantener informadas a las familias. Tras el alta, gestiona el regreso con el proceso inverso al mencionado en el país de origen.

2.2.1. VHV y su implementación en Galicia

La Delegación de TdH Galicia⁵ inicia su actividad en el año 2003 con sede en la ciudad de A Coruña, y consolida su presencia a partir del año 2006 con el comienzo del proyecto Viaje Hacia la Vida, a través de un convenio de colaboración con la Consellería de Sanidade (Xunta de Galicia). En 2016 amplía su ámbito de actuación a Santiago de Compostela. Esta ampliación a nuevos centros hospitalarios se enmarca en las actuaciones derivadas del “Plan Estratégico TdH Galicia 2014-2017”⁶, con el fin de poder operar a mayor número de menores y ampliar el abanico de patologías atendidas.

La organización está formada por personal asalariado y más de 150 voluntarios, que se coordinan a través de una gestión estructurada en seis áreas que apoyan al Delegado en el global de las actividades. Conscientes de su importancia en la dinámica de la sociedad actual, el área de marketing de TdH Galicia ha sido especialmente reforzada con la colaboración de cuatro personas frente a una-dos del resto de las áreas.

Figura 5. Órgano de gobierno de la Delegación TdH Galicia

Áreas de Gestión		
Delegado Raúl Besada	Cooperación/Sensibilización	Pilar Seoane y Elena Guerrero
	Comunicación	Chelo Garrote /Sara Vazquez
	Viaje hacia la Vida	Carmen Castaño
	Búsqueda de fondos	José Luis Mencía /José Luis Losada
	Diseño gráfico	Gema Abad
	Marketing	Julián Abad Carlos Alvarez Alberto Carballido Xose Luis Reza

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria TdH Galicia 2016.

Su actividad en Galicia es posible gracias a la colaboración público-empresarial-no lucrativa en la que participan los actores sectoriales recogidos en la siguiente en la figura 6.

Figura 6. Actores sectoriales participantes en VHV Galicia

Actores		Fecha de incorporación	Ciudad
Públicos	Hospital Universitario de A Coruña-Hospital Materno Infantil	2006	A Coruña
	Hospital Clínico de Santiago	2016	Santiago de Compostela
Empresariales	Hospital HM La Rosaleda	2016	Santiago de Compostela
	Hospital Nuestra Señora de la Esperanza	2016	Santiago de Compostela
No lucrativos	TdH		
	Aviación sin fronteras España		
	Voluntariado		
	Familias de acogida		
	Personal sanitario		

Fuente: Elaboración propia con datos de la Memoria TdH Galicia 2016.

En referencia a las patologías tratadas en los hospitales colaboradores, se atienden en A Coruña cardiopatías graves mientras que en Santiago de Compostela se atienden enfermedades ano-rectales.

Desde el año 2006 que comienza el funcionamiento del programa VHV en la comunidad autónoma, y hasta el año 2016, TdH Galicia ha tramitado el traslado de un total de 76 menores desde sus países de origen. El número promedio de beneficiarios ha ido aumentando progresivamente acorde a la

⁵ La fundación TdH Galicia es miembro de pleno derecho de la Coordinadora Gallega, miembro de la Plataforma de Voluntariado de A Coruña y miembro asociado de la Federación Internacional Terre des Hommes (FITDH).

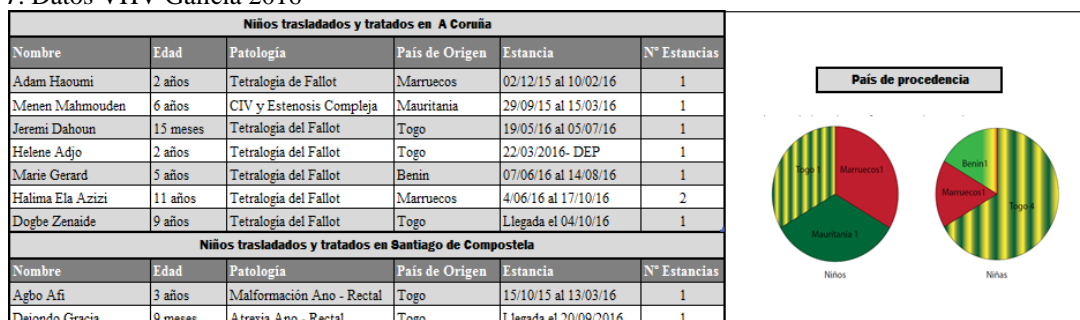
⁶ La actividad y gestión de TdH Galicia así como su visión, misión y valores, se enmarcan en las directrices establecidas en el documento denominado “Plan Estratégico” desarrollado por primera vez por la fundación en el periodo 2009 -2013. Actualmente el “Plan Estratégico 2014-2017” sirve de guía de actuación para conseguir su objetivo más relevante, el aumento de beneficiarios del programa VHV, paralelamente y en consonancia con el número de voluntarios.

consolidación de la fundación en el terreno, pasando de 4 a 5 beneficiarios de promedio en el trienio 2006-2009 a 9-10 beneficiarios de promedio en el período 2014-2017.

El año 2016 ha supuesto un hito en la vida del proyecto VHV en Galicia con 9 menores atendidos, el mayor número anual en comparación con años anteriores. Esto ha sido posible tras materializarse la alianza con hospitales privados y públicos de Santiago de Compostela, lo que ha permitido la ampliación de patologías atendidas y derivado en la creación de una segunda sede en dicha ciudad - consolidando así la presencia de TdH -, y haciendo posible el tratamiento de 2 menores con patologías ano rectales.

Asimismo, y en sentido contrario, ha sido el año en que se ha producido el primer fallecimiento de un menor trasladado a Galicia debido a causas médicas derivadas de la patología que sufría, habiéndose activado el protocolo específico contemplado por TdH para esta casuística.

Figura 7. Datos VHV Galicia 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

2.2. Estrategias de Marketing no lucrativo desarrolladas específicamente en la Delegación de Galicia

Según Kotler y Roberto (1991), en el siglo XX las sociedades se esfuerzan por acelerar todos los cambios sociales sobre todo en los países del tercer mundo. Teniendo clara la motivación que impulsa iniciativas conjuntas entre empresas públicas, privadas y organizaciones sin ánimo de lucro, es importante poder conocer cómo se llevan a la práctica.

Las entidades sin ánimo de lucro son cada vez más conscientes del papel tan determinante que pueden desempeñar el marketing en general, como la comunicación en particular, para alcanzar sus objetivos; las acciones desarrolladas en este contexto favorecen por tanto la publicidad positiva (Nichols, 1990), contribuyen a mejorar la actitud hacia la organización (Hoeffler y Keller, 2002) y permiten diferenciarse de los competidores (Auger et al., 2003).

TdH Galicia ha establecido como eje fundamental en el marco de su estrategia para el periodo 2014-2017 el aumento de los voluntarios, familias de acogida, y miembros solidarios que permita una mayor estabilidad, difusión y realización de los proyectos. Las áreas de marketing y comunicación desarrollan las herramientas necesarias para la consecución de dichos objetivos, y la organización de actividades encaminadas a la sensibilización y a la captación de fondos.

Figura 8. Actuaciones de marketing y comunicación. Plan Estratégico 2014-2017.

Área de trabajo	Estrategias y Actuaciones
Identidad corporativa	Adaptación de la marca para respetar el tratamiento de género. Unificación de la representación visual con la marca de TdH Lausanne para mantener una imagen homogénea.
Comunicación interna	Comunicación permanente y actualizada, por un lado entre las distintas delegaciones en España y por el otro, con la red de voluntarios, familias de acogida, miembros solidarios, empresas e instituciones colaboradoras.
Comunicación externa	Difundir las actividades realizadas a la sociedad, el público en general y otros actores (poderes públicos, centros educativos, centros de influencia...) a través de los medios de comunicación y de las redes sociales, con frecuencia mínima semanal.
Actuaciones internas	Realizar acciones de formación y sensibilización con personal médico y voluntariado, intentando acortar las estancias en la medida de lo posible para evitar el desarraigo del menor. Impulsar acciones de agradecimiento y de reconocimiento por la labor realizada por los diferentes actores del programa.
Búsqueda de fondos	Organización de eventos, establecimiento de acuerdos con empresas colaboradoras, convenios con instituciones, incremento de miembros solidarios, búsqueda de donativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

La captación de fondos tiene como objetivo apoyar la financiación de los proyectos y mantener la estructura necesaria para el funcionamiento de la fundación. Las estrategias de búsqueda se basan en campañas periódicas y puntuales y la realización de eventos tanto benéficos como de sensibilización.

Figura 9. Actuaciones para la captación de fondos.

Actuaciones	Actividades de colaboración del voluntario
Campaña de Navidad Venta de postales navideñas y lotería	Divulgación del catálogo de tarjetas y venta de lotería
Campañas puntuales Venta de entradas para obras culturales con beneficio a TdH, captación de socios (miembros solidarios) y venta de productos en ferias.	Todas
Eventos benéficos Cenas solidarias, fiestas, desfiles, espectáculos culturales, torneos deportivos, etc.	Según necesidades: Venta de entradas, organización del evento en su día...
Eventos de sensibilización Eventos corporativos con el objetivo de dar a conocer proyectos y actividades. Presencia en ferias regionales, con stand propio.	Divulgación de información, reparto de folletos y revistas, venta de producto, captación de socios y donativos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

En el marco de la colaboración entre entidades no lucrativas (TdH) y actores públicos y empresariales, los convenios y acuerdos de colaboración que la fundación lleva a cabo son otra de las alternativas para conseguir los objetivos, cuyo fin último es continuar aumentando el número de menores operados en Galicia. Actualmente, TdH Galicia ha establecido convenios con la Diputación de A Coruña, el Ayuntamiento de A Coruña, y con Aena Aeropuerto de A Coruña. Los acuerdos con otras empresas y entidades colaboradoras realizados durante el año 2016 permiten la recogida de fondos tanto directa como indirectamente.

Figura 10. Colaboraciones empresariales-no lucrativas. TdH Galicia 2016.

Entidad	Colaboración
Fundación Repsol	Apoyo económico de 2250 euros.
Fan Square (Parque infantil)	Campaña Wonderkids: "Pegatinas solidarias" por importe de 1.000 euros.
Fundación Telefónica	Voluntariado corporativo. Apoyo económico de 5.000 euros.
Estaciones de Servicio La Telva y Perillo	Acceso a trípticos informativos para público y usuarios. Recogida de fondos a través de una hucha.
Empresa Happypunt	Realización de camisetas para su venta en mercadillos y eventos.
Centro comercial Los Rosales	Apoyo económico de 1000 euros.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

Se recogen en la siguiente figura las actuaciones realizadas en 2016 por TdH Galicia con el fin de recabar apoyos para el programa VHV.

Figura 11. Eventos y campañas TdH Galicia 2016.

Obras culturales con beneficio a TdH	Actividades de colaboración del voluntario
A Coruña <ul style="list-style-type: none"> • VII Gala Solidaria de Magia "Terra de Maxia" • I Gala Solidaria de Magia en Santiago de Compostela • Representación de obra teatral con Grupo de Teatro XIRIA • Representación de obra teatral con Grupo de Teatro Sal-Monela 	A Coruña <ul style="list-style-type: none"> • VI Cena Solidaria TdH • III Gala Solidaria TdH Galicia
Santiago de Compostela <ul style="list-style-type: none"> • II Gala de Danza en Santiago de Compostela • Gala de Danza Escuela San Clemente 	Santiago de Compostela <ul style="list-style-type: none"> • Encendido Árbol Navidad Hotel Oca Puerta del Camino • I Cena Solidaria TdH
Fiestas y Talleres <ul style="list-style-type: none"> • I Fiesta Infantil en Ayuntamiento de Arteixo • Talleres Solidarios en Centro Comercial Los Rosales (exposición fotográfica, taller y stand solidario.) 	Mercadillos <ul style="list-style-type: none"> • Mercadillo Solidario Escuela Carricanta • XIII Feria Solidaria en el Colegio Calasanz
Campañas <ul style="list-style-type: none"> • "Piadina solidaria": Restaurante La Piadina Reminese • Desayuno Solidario en Alia-network 	Reconocimientos <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento Hospital La Esperanza a TdH

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de TdH Galicia 2016.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Qué propuestas de actuaciones en materia de marketing no lucrativo podría desarrollar TDH de cara a maximizar su visibilidad en Galicia?

Para dar a conocer y poner en valor la labor realizada por TdH en Galicia se propone utilizar de forma más eficaz y eficiente⁷ los recursos al alcance de todos. Además de la revista, en papel y electrónica⁸, TDH podría aumentar las campañas de publicidad y mostrar su labor a los medios de comunicación de masas que, según Kotler y Roberto (1991), son los canales primarios para el marketing y la distribución de productos sociales intangibles. En este caso, y por la personalidad de Galicia, nos referimos a presencia constante y programada en periódicos y emisoras de radio en A Coruña y Santiago de Compostela, complementadas estratégicamente con apariciones en la televisión local y regional. Tras ésta acción, una etapa de medición de las estadísticas en los medios de comunicación y análisis de resultados, en función del aumento de voluntarios y el alcance económico, permitirá conocer si la estrategia ha sido adecuada o necesita algún cambio.

Cuestión 2. ¿Cómo puede TdH innovar para fidelizar a los voluntarios e incluso atraer más personas colaboradoras?

Conociendo las motivaciones y necesidades del personal voluntario se puede ampliar/mejorar la oferta de la organización, tanto hacia familias de acogida como al resto del voluntariado. Para ello, y como estrategia innovadora, se propone utilizar la gamificación, definida como la utilización de elementos del diseño de juegos a contextos no lúdicos (Deterding, Dixon, Khaled y Nacke, 2011), y que se está convirtiendo en una tendencia muy emergente en el marketing (Hamari, 2013), pues facilita el compromiso y permite obtener un retorno o feedback acelerado. La gamificación entronca con la dimensión lúdica del ser humano, constituyendo una poderosa palanca motivacional que puede tener efectos positivos en relación al compromiso y la fidelización. La aplicación de dinámicas sencillas al aire libre que permitan intercambios de información sobre experiencias, aspectos positivos, y/o miedos e inseguridades del voluntariado en relación con la situación de enfermedad del menor, puede complementar las fortalezas de todo el equipo.

Cuestión 3. ¿Qué herramientas se pueden aplicar para la mejora en la dimensión interna de la organización?

Winter (1985) define marketing interno, endomarketing o internal marketing como “la técnica para dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos organizativos”. Tanto el personal contratado como el personal voluntario constituyen dos grupos de interés interno de TdH Galicia de especial relevancia, diferenciándose este último en tres: voluntarios que colaboran en la gestión y organización de la fundación (Figura 5), familias de acogida, y voluntarios que colaboran en el periodo de hospitalización (Figura 1).

En relación al primer grupo es evidente la buena evolución en la consolidación y profesionalización de la estructura de gobierno y su regulación desde el nacimiento de TdH Galicia en 2004. Siendo conscientes del papel tan determinante que desempeñan en concreto los instrumentos de marketing y los canales de comunicación en la captación de fondos, se propondría su refuerzo a través de “comisiones o grupos de

⁷A este respecto, Balabanis, Stables y Phillips (1997), siguiendo a Lamb y Crompton (1990) clasifican las medidas de resultados no lucrativos en (1) medidas de eficacia que permiten valorar los resultados finales y el impacto de los programas de actuaciones sobre los distintos públicos objetivo y (2) medidas de eficiencia que permiten valorar la relación existente entre los inputs empleados en las actuaciones no lucrativas y los resultados que de ellas se derivan.

⁸ La revista Tdh es una publicación gratuita con información variada sobre las actividades que realiza TdH. Tiene una tirada de 1500 ejemplares en papel y una versión digital disponible en la web. Se distribuye bianualmente entre socios, miembros solidarios, voluntariado, financiadores, empresas colaboradoras, y sedes de la Federación Internacional Tierra de hombres.

trabajo” con el fin de seguir avanzando, ya que “actualmente existe la necesidad de generar estilos de gestión que permitan relacionar dinámicamente sus estructuras, sus características sistémicas y el acceso continuo al conocimiento, de manera que los planes y decisiones sean de alta calidad y se formulen de forma participativa” (López y Llonch, 2003).

En relación al segundo y tercer grupo de interés mencionados, TDH Galicia tiene en cuenta uno de los elementos intrínsecos al Marketing interno, el “Plan de reconocimiento” o “el ser considerado en función de los resultados obtenidos” e impulsa acciones de agradecimiento y de reconocimiento por la labor realizada hacia todo el voluntariado del proyecto VHV. Con la expansión geográfica iniciada en 2016 a Santiago de Compostela, TDH ha optado por extrapolar las acciones de marketing interno consolidadas hacia los voluntarios; sin embargo, conscientes de que la dispersión puede aflorar una debilidad en este pilar básico de cualquier entidad sin ánimo de lucro, se propone organizar actividades que faciliten el contacto de los voluntarios entre sí, y se potencie el trabajo en equipo y el espíritu de grupo, consiguiendo estabilidad y compromiso. En una primera fase se podrían considerar reuniones quincenales entre voluntarios, donde estos se conozcan entre sí, se presenten actividades, y se genere un espíritu de grupo bien en torno a un simple café, o en el marco de una actividad ligada a la fundación (exposiciones fotográficas, encuentros con el personal sanitario, despedidas a los menores, etc).

Cuestión 4. ¿Qué herramientas se pueden aplicar para la mejora en la dimensión externa de la organización?

La implementación de estrategias de marketing no lucrativo no supone el simple traslado de enfoques teóricos con foco empresarial al ámbito de lo solidario, sino que requiere analizar mercados, recursos y objetivos (Kotler y Andreasen, 1991). Por tanto, el planteamiento en términos de marketing de las organizaciones no lucrativas tiene unas características y problemáticas que lo diferencian del marketing general de corte más empresarial. Sin embargo, y debido a la inmensa cantidad de información trasladada cada día a la población, estas entidades buscan impactar en la ciudadanía a través de estrategias cada vez más competitivas, personalizadas, originales, memorables e incluso agresivas para lograr su diferenciación (Núñez, 2016).

Teniendo en cuenta la relación coste-beneficio que esto supone, se propone fortalecer la relación con los donantes consolidados. Este grupo de interés clave para las entidades no lucrativas, junto con los socios, ofrece destacables ventajas - particularmente en lo que a captación de fondos se refiere -, ya que tienden a efectuar mayores donaciones que los nuevos donantes y practican la comunicación “boca-oreja”, lo que se traduce en la incorporación de nuevos donantes de manera prácticamente gratuita. Se propone, por tanto, identificar objetivos concretos diseñando acciones específicas a corto, medio y largo plazo para alcanzarlos, analizar y medir las actividades realizadas, aumentando la visibilidad de los resultados obtenidos en medios de comunicación y redes sociales.

Identificando la empresa privada como público objetivo para la captación de nuevos donantes, es necesario tener en cuenta la idiosincrasia del tejido empresarial gallego, constituido en su mayoría, por autónomos y pequeñas y medianas empresas⁹, por lo que la fórmula “win-win” – donde todas las partes implicadas salen beneficiadas (Kotler, Hessekiel y Lee, 2012) -, cobra especial sentido por su beneficio no solo tangible, sino también emocional. Se propone el estudio sobre el establecimiento de alianzas de TdH con escuelas de negocios para el diseño de campañas de comunicación orientadas a la aplicación de estrategia de marketing social¹⁰. Ello permitirá a TdH Galicia informar de sus necesidades a la

⁹Según el directorio empresarial elaborado por el Instituto Galego de Estadística (IGE).

¹⁰En 2014 la escuela de negocios ESADE llevo cabo con éxito esta iniciativa: cuatro grupos de alumnos se aliaron con diferentes organizaciones sociales con el fin de diseñar campañas de comunicación que dieran a conocer las problemáticas sociales en las que trabajaban. Las entidades colaboradoras fueron Banc de Sang; Fundación Arrels de ayuda a los sin techo; Fundación Josep Carreras de lucha contra la leucemia, y plataforma DIDáctica, que fomenta la educación especial para jóvenes con dificultades de aprendizaje.

población local, a la vez que, a las empresas colaboradoras mejorar su reputación a través de la inversión en acción social.

Por último, la aplicación de nuevas tecnologías es idónea para aumentar las posibilidades de quienes a título personal colaboran regularmente con causas benéficas, pudiendo contribuir a TdH a través de medios sociales de forma ágil, rápida y sencilla, logrando además el reconocimiento que se merecen por ello al poder mostrarlo en las redes sociales. Iniciativas como We365 (Free The Children), UNICEF Tap Project (UNICEF), FreeRice (Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas) demuestran que esta vía tiene mucho potencial en la captación de donaciones para la materialización de causas solidarias.

4. Conclusiones

La acción sanitaria intersectorial es considerada primordial para el logro de una mayor equidad en salud, especialmente en aquellos casos en que el progreso dependa de decisiones y acciones de terceros sectores.

Los resultados alcanzados en el proyecto VHV demuestran que la cooperación entre sectores crea nuevas realidades, donde los actores colaboradores han sido capaces de construir acuerdos para aprovechar los conocimientos, la experiencia, tecnología y recursos financieros de los involucrados, como un mecanismo clave para cumplir con los objetivos comunes.

Con el desarrollo de este caso se pone de manifiesto que las estrategias de marketing no lucrativo desarrolladas por TdH Galicia, de forma constante y progresiva, han conseguido un doble objetivo: por un lado, una amplia campaña de comunicación, y por otro, una financiación que posibilita la sostenibilidad del programa VHV a medio-largo plazo, con equilibrio entre el número de menores atendidos en hospitales, el número de voluntarios, y la estructura necesaria para que el proyecto funcione.

Bibliografía

- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., y Loviere, J. J. (2003). What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics*, 42, 281- 304.
- Balabanis, G., Stables, R. E. y Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the Top 200 British Charity organizations and its impact on their performance, *European Journal of Marketing*, Brandford, vol.31 (8).
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. y & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining «gamification». Comunicación presentada en el 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, New York, NY, USA.
- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic commerce research and applications*. En: <http://dx.doi.org/10.1016/j.elerap.2013.01.004>, consultado el 23/10/2017.
- Hoeffler, S. y Keller, K.L., (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy and Marketing* 21, 78- 89. Spring.
- Kotler, P. y Andreasen, A. (1991). *Strategic Marketing for Nonprofit organizations*, 4ª ed. Nueva York: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Roberto, E. (1991). Social Marketing. *Strategies for Changing Public Behavior*, 1ª ed. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P., Hesseiel, D., y Lee, N. (2012). *Lo bueno funciona*, 1ª ed. Madrid: LID.
- Lamb, C.W. y Crompton, J. L. (1990). Analyzing marketing performance. En Fube, S.H. (ed.) *Social Marketing: Promoting the causes of public and Nonprofit Agencies*, Allyn & Bacon, Needham Heights.

- Lariú, I. y Berendson, M. (2008). Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 2, IESE Business School.
- López, P. y Llonch, J. (2003). La competencia asimétrica y la rivalidad entre marcas: implicaciones en el análisis de la demanda. *Revista Española de Investigación de Marketing*. ESIC, Vol 7, 123-142.
- Murray, R., Grice, J. C., y Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London. The Young Foundation and NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts).
- Nichols, D. (1990). *Promoting the cause*. Incentive, 164, 28-31.
- Núñez, E., Muñoz de Morales, M., y Gómez, A. (2016). *Renovarse o morir: nueva fórmula para el marketing de las ONGs*. *Casos de Marketing Público y No Lucrativo*, Vol. 2, 1pp: 11-19, León: Grupo de investigación en Marketing e Investigación Operativa.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing. Concepts and Strategies*, 4th ed. Madrid. Pirámide.
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, *Health Marketing Quarterly*, vol.3 (1), 96-77.

Webgrafía

- Instituto Galego de Estadística (2017). En: <https://www.ige.eu/>, consultado el 20/10/2017.
- Observatorio de Salud y Medioambiente de Andalucía (2017). En: <http://www.osman.es/diccionario/definicion.php?id=11978>, consultado el 30/09/2017.
- Socialetic (2017). En: <https://www.socialetic.com/estrategias-de-marketing-estrategia-win-win.html>, consultado el 21/10/2017.
- Stanford Graduate School of Business (2017). En: <https://www.gsb.stanford.edu/>, consultado el 10/10/2017.
- Tierra de hombres (2017). En: <http://www.tierradehombres.org>, consultado el 29/09/2017.

**ONLINE FINANCIAL EDUCATION INITIATIVES BASED ON CROSS-SECTOR PARTNERSHIPS AS SOCIAL INNOVATION IN SPAIN:
REDEDUCACIONFINANCIERA.ES
AND *ECONOMIASOLIDARIA.ORG* AS CASE STUDIES**

Luis I. Alvarez Gonzalez
M^a Jose Sanzo Perez
(University of Oviedo, Spain)

Noelia Salido-Andres
Begoña Alvarez Garcia
Marta Rey-Garcia

Abstract:

The main objective of this teaching case is to understand online financial education initiatives based on cross-sector partnerships in Spain from the perspective of social innovation. Cross-sector partnerships are new expressions of collaboration that boost the development of social innovations. This case focuses on business–nonprofit–government collaboration and explores its influence as a source of innovative solutions in the field of financial consumer protection in a context of economic crisis. *rededucacionfinanciera.es* and *economiasolidaria.org*, both online digital platforms promoted directly by private and nonprofit sector actors to improve the financial education of (vulnerable) consumers and society as a whole, are explored here as case studies.

Resumen:

El principal objetivo de este caso docente consiste en entender las iniciativas online de educación financiera basadas en alianzas intersectoriales en España desde la perspectiva de la innovación social. Las alianzas intersectoriales son nuevas expresiones de colaboración que impulsan el desarrollo de innovaciones sociales. Este caso se centra en la colaboración público-privada-no lucrativa y explora su influencia como fuente de soluciones innovadoras en el campo de la protección al consumidor financiero, en un contexto de crisis económica. *rededucacionfinanciera.es* y *economiasolidaria.org*, ambas plataformas digitales online promovidas directamente por actores de los sectores privados y no lucrativos para mejorar la educación financiera de los consumidores (vulnerables) y de la sociedad en su conjunto, se exploran aquí como casos de estudio.

1. Introduction

Cross-sector partnerships, here defined as collaborative alliances among businesses, governments, and civil society that address social causes, have experienced an increased prominence within the socioeconomic relations (Austin and Seitanidi, 2012a, b; Warner and Sullivan, 2004). According to Selsky and Parker (2005), four are the main categories of this kind of partnerships: *business–nonprofit*, *government–business*, *government–nonprofit*, and *business–nonprofit–government*. In this paper we focus on *business–nonprofit–government* partnerships, represented by large-scale international, national and/or subnational projects specifically oriented to solve economic, social, and environmental problems through collaboration (Crane, 1998), and emphasize the “imperative to realize benefits for the wider community rather than for special interests” (Skelcher and Sullivan, 2002, p.752). These cross-sector social-oriented partnerships (CSSPs) - involving the three main societal sectors, i.e. business, government, and civil society - are established explicitly “to address social issues and causes that actively engage the partners on an ongoing basis” (Selsky and Parker, 2015, p. 850), by addressing institutional and regulatory directives (Fransen and Kolk, 2007), and/or providing solutions to socioeconomic challenges as health care, economic development, environmental sustainability or education (Warner and Sullivan, 2004). As result, collaboration and interdependency emerge as necessary conditions to cope with global problem solving, since “traditional sector solutions cannot address certain challenges and therefore must be enhanced by learning and borrowing from organizations in other sectors” (Selsky and Parker, 2015 p. 853), employing a combination of capacities and resources across the different sectors.

The existence of new forms of collaboration among actors from different sectors is one of the characteristics of social innovations (Sanzo et al., 2015). Social innovations (SI) defined as “the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations. It represents new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. SI are innovations that are social in both their ends and their means. They are innovations that are not only good for society but also enhance individuals’ capacity to act” (European Commission, 2013, p. 6). For their successful implementation, SI require collaborative efforts cutting across organizational, sectoral or disciplinary boundaries (Mulgan, 2007) together with the combination of capacities and resources across the different sectors. Specifically from the perspective of nonprofit marketing literature, collaborative successful relationships can be exemplify by nonprofit organizations providing support with the help of key stakeholders contributions, as corporative donations or volunteering (Arnett et al., 2003).

2. Online financial education initiatives based on cross-sector partnerships as social innovation in Spain

Economic crisis led to a general distrust towards the traditional banking system and financial markets from its beginning in 2007. As result, social economy-based Third Sector Organizations (TSO) together with civic platforms and hybrid organizations from third and business sectors, started to emerge frequently in Spain and provide alternative financial services to citizens (Hyánek et al., 2015). The development of SI in periods of economic upheaval is not a chance result, in such a way that the their prevalence in current societies is an “essential factor for fostering sustainable growth, securing jobs and increasing competitive abilities, especially in the midst of the economic and financial markets crisis” (Howaldt and Schwarz, 2010 p. 6– 7).

In response, and specifically in the field of consumer protection in finance, the *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) created in 2008 the International Network on Financial Education (INFE)¹ establishing a set of directives and recommendations to foster the improvement of basic financial education of citizens. As a result, digital tools (i.e. portals, platforms, websites, apps, etc.) started to emerge in Spain with the main objective of initiating and improving the financial literacy of consumers in general, and of those groups specially affected by the abusive behavior of the traditional banking sector in particular. Some of these initiatives also aimed at increasing the

¹ [INFE](#) involves public experts on financial education aiming at developing analytical work on priority policy issues as well as guidelines and good practices in the field of financial education. This network currently gathers more than 240 public institutions from over 110 countries.

awareness about the use of alternative financial services, that is, “a socially more embedded and responsible alternative to the traditional banking system, which is during crisis less accessible for lower-income consumers and as well as potentially threatening concept for those socially vulnerable groups” (Hyánek et al., 2016, p. 1).

Several were the central actors involved into the cross-sector partnerships materializing online financial education initiatives in Spain, mostly coming from public, business and third sectors (Hyánek et al., 2016):

1) From *public sector*, supervisory and regulatory bodies as *Bank of Spain* and the *National Securities Market Commission* were remarkable, from the moment they elaborated the first Financial Education National Plan in response to OECD guidelines². Other national partners contributed to the aforementioned Plan, such as the *General Insurance and Pension Funds Directorate*, *Treasury* and governmental authorities as the *Spanish Ministry of Education, Culture and Sports*, which played a policy makers and regulators role. At an international level, OECD, the *G20 Finance Ministries*, the *Central Bank Governors* and the *European Commission* led the promotion of financial education in Europe.

2) From *business sector*, it was remarkable the *Spanish Confederation of Savings Banks* (CECA), a hybrid organization resulting from nonprofit and business sectors; hybrid organizations defined as “those incorporating elements from different institutional logics” (Pache and Santos, 2013 p. 972). CECA acted as a major partner within the Financial Education National Plan, together with its member entities namely banks, saving banks, and banking foundations³, which acceded to an agreement with the Financial Education National Plan and played an active role as providers of financial education activities. Another central private actors contributing to financial education in Spain were mostly banks and savings banks, private universities, high schools, and educational centers developing financial education initiatives in the context of their collaboration with hybrid organizations.

3) The role of TSO was also central promoting SI in the field of consumer protection in finance in Spain. Moreover, this sector emerged as an elemental source of SI initiatives, especially within the areas where existing commercial and public sector organizations failed (Santo et al., 2015). The case of the *Network of networks of alternative and solidarity economy* (REAS for its acronym in Spanish) was very significant. This organization gathers a constellation of territorial and sectoral networks involving TSO interested in issues as fair trade, responsible consumption, ethical finance, and solidarity-based economy (Hayek et al., 2016). *National Union of Credit Cooperatives* (UNACC), *Junior Achievement Foundation* together with several TSO as consumer organizations e.g. *General Association of Consumers* (ASGECO), *Spanish Confederation of Consumers & Users* (CECU), and *Spanish National Institute of Consumer Affairs* (INC), also contributed remarkably to financial education in the country.

Cross-sector alliances aiming to improve the financial education through digital initiatives were particularly oriented to vulnerable groups, since these “groups are threatened by over-indebtedness and the subsequent poverty and other social, economic and even criminal problems” (Hyánek et al., 2016 p. 57), but also to society as a whole. In this sense, the beneficiaries of the online financial education initiatives resulting from the business-nonprofit-government collaboration were (potential) users of financial services, specifically elderly people, youth, children, students, entrepreneurs, unemployed, victims of eviction and preferential, and groups at risk of social exclusion.

According to the implementation dynamics of these online initiatives, two different alternative paths were revealed: “top down” and “bottom up” (Sabatier, 1986), representing broader patterns in the Spanish context. On the one hand, financial education has been encouraged by initiatives undertaken by

² In 2008 the National Securities Market Commission (CNMV for its Spanish acronym) and the Bank of Spain elaborated the first Financial Education National Plan (2008-2012) in Spain, in response to the recommendations and guidelines of the OECD to improve financial education.

³ Abanca; Bankia; Banco Mare Nostrum (BMN); Caixabank; Banco de Caja España de Inversiones, Salamanca y Soria S.A (Banco CEISS); Colonya Caixa d'estalvis de Pollença; Fundación CajaSol; Fundación CAI; Fundación Caja Badajoz; FUNCAS; Ibercaja Obra Social; Liberbank; Fundación Unicaja/Unicaja Banco.

public authorities, corporate and hybrid actors. On the other, by TSO highly involved in social issues, through the participation of their social bases not only for support, but also contributing in the decision-making processes.

'*rededucacionfinanciera.es*' Financial Education Online Platform

Aware of the necessity to lookout the activity of the real agents in financial education, and once joined the first Financial Education National Plan in 20092, the CECA launched the online platform rededucacionfinanciera.es. This online platform constitutes a meeting point for the member entities of CECA3 to share and exchange experiences, best practices, and action plans on financial education oriented to public in general but also professionals. The platform is also open to the collaboration of external actors interested in joining the social commitment with the financial education of citizens in saving and finances, through the contribution of knowledge, news, articles, activities and events to widely disseminate them among the different targets of beneficiaries. With this purpose in mind, indirect collaboration with public-business-nonprofit actors was also established, as universities, professional colleges, volunteers and associations, among others (Red Española de Educación Financiera, 2017).

Figure 1. Online financial education programs offered in the platform



Source: [<http://www.rededucacionfinanciera.es/programas/>], as available at 25/10/2017

From its very beginning, the online platform *rededucacionfinanciera.es* has been funded and managed by CECA, providing the necessary budget, material and human resources to successfully run it. Users are normally students, professionals from the finance sector, teachers, children, volunteers and people interested to have detailed information about courses, workshops and seminars in financial education. It was very useful as well for those groups in risk of social and economic exclusion, as unemployed or people in prison, including specific programs for the assistance of the prisoners towards work, social and particularly economic reintegration.

The value of the platform *rededucacionfinanciera.es* as online project is two-fold: on one hand, it allows access to a huge variety of financial education programs, contents and ongoing activities through three specific sections: 'News' (*International* and/or *National* range), 'Contents' (*Newsletters, Games, Podcasts, Publications* and/or *Videos*) and 'Programs' (*Online* and/or *Face-to-face*). On the other, users can search and screen particular information using *keywords, date*, and a set of financial topics categories (i.e. *Saving/Expense, Subsidies, Payment methods, Financial Education, Employment and Unemployment, Entrepreneurship, Investment Products and Services, Family Budget, Banking and Financial Products and Services, Insurances, and Others*). In this line, they can use a common categorization of targets (i.e. *Entrepreneurs, Youth, Teachers, Adults, Children, Elderly people, groups in risk of socioeconomic exclusion, and general public*). *rededucacionfinanciera.es* has also impact in the most popular social networks with significant levels of followers, particularly 2.745 users in Facebook, 1.654 followers in Twitter and more than 500 contacts in LinkedIn on October 25, 2017.

'economiasolidaria.org' Financial Education Online Platform

Promoted by REAS in 2007, economiasolidaria.org was born with the main objective to fulfil communication requirements intra and inter networks, in the following terms:

- sharing agenda on REAS activities;
- serving as an operative tool for the daily activity of its member entities (i.e. as database);
- reflecting networking information, news, events, instructional materials as reports, specific documents, literature and audio-visual tools;
- having access to specific databases on responsible consumption including social market information;
- having access to an intranet for sharing an exchanging internal documents as well as an extranet including open information on the financial education activities conducted by territorial and sectoral networks together with the central network.

The nature of the financial education promoted by REAS as TSO on a basis of a "bottom up" logic, differs with the one disseminated by the "top down" logic of public and nonprofit-corporate institutions through the Financial Education National Plan. The specific aim of REAS is to encourage a way of understanding the human relationships based in a collaborative, away from profit socioeconomic model. Thus REAS, and as result its online platform, is not just focused on financial education but on any economic issue that might lead to a change towards a fairer and more social economy. In particular, fair trade, responsible consumption, ethical finance, social market and solidarity-based economy are the main topics users can access through this online platform.

Figure 2. Homepage of *economiasolidaria.org* online platform



Source: [<http://www.economiasolidaria.org/>], as available at 25/10/2017

All the entities adhered to REAS - organized in territorial and sectoral networks - are actively involved in updating and spreading the contents within the platform. The variety of contents hosted is vast and have been considerably increasing, gradually incorporating new information technologies tools such as audiovisual media (e.g. audiovisual catalogue on best practices since 2008), or specific information and instructional materials on financial education in alternative financial services for personal and academic uses. *economiasolidaria.org* is as well an useful channel for disseminating and joining the dispersed offer of initiatives in the country based particularly on alternative financial services (i.e. local economy experiences based on the use of social currency). Electronic newsletters are monthly sent to around 20,000 individual users and entities subscribed.

The online platform hosts an extensive amount of contents since 2008, categorized by type of resources, specifically 1.400 activities; 4.000 news; 1.200 documents; 135 bibliography references; 1.335 posts and 120 videos. Users can search and screen information by Keywords, Networks, Territories, Topics, and Categories (i.e. *ethical finance, fair trade, responsible consumption, open culture, solidary economy, work integration, environment, REAS and others*). The platform also includes monographic sections on Ethical Finance, Social Market, Responsible Consumption, and Fair Trade issues.

3. Questions for discussion

Question 1. In line with the cases analyzed, which is the main role of cross-sectoral actors within the development of SI in the field of online financial education?

Online financial education platforms as SI in the field of consumer protection in finance, are characterized in Spain by having been developed through the collaboration between organizations, (both intra and intersectoral) from business–nonprofit–government partnerships. Within the case studies analyzed, actors from public sector appears as crucial players in the development of this SI, since they are in charge of establishing the rules playing regulatory and supervisory roles. Hybrid organizations are also of particular relevance in the development and implementation of SI in this field. This type of organizations, - that incorporates elements (i.e. combination of roles and resources) from different institutional logics (i.e. mostly nonprofit and business sectors) - exemplify the necessity of combining collaborative efforts beyond organizational, sectoral or disciplinary boundaries for the successful implementation of SI. Finally, the engagement of TSO in the field is substantial since SI are largely produced by organizations from nonprofit sector which brings in higher flexibility and broader scope of the use of financial education via structural resources as new media and digital tools (Hyánek et al., 2016). Main actors of the first case exposed arises from the corporate domain, but their distinctive parts are often articulated through the legal forms of nonprofit associations; main actors from the second case study come from the nonprofit sector, in particular from the alternative and solidarity-based economy ecosystem.

Question 2. Are these innovative solutions in online financial education resulting from cross- sectoral collaborations in Spain reactive, proactive or adaptive?

Cross-sector alliances are expected to develop innovative solutions for economic, social, and environmental problems (addressing the social responsibilities of involved partners) from a reactive perspective - in response to external conditions or pressures –, proactively - in anticipation of potential social issues –, and finally adaptively - as result of the adaptation to emergent conditions - (van Tulder et al., 2016). The development of online financial education platforms analyzed here illustrates the extent to which cross-sector alliances develop innovative solutions from specifically both, reactive (i.e. the case of *rededucacionfinanciera.es* online digital platform) and proactive perspectives (i.e. the particular case of *economiasolidaria.org* online digital platform).

4. Conclusions

Successful collaboration between *businesses* (under their CSR strategies and corporate foundations), *nonprofit organizations* (getting first-hand knowledge on the social needs and main challengers to solve), and *public administrations* (establishing the rules through the performance of regulatory and supervisory roles), is necessary to cope with the “growing magnitude and complexity of socioeconomic problems facing societies” (Austin and Seitanidi, 2012a, p.727).

Online financial education platforms as SI in the field of consumer protection in finance are characterized in Spain by resulting from business–nonprofit–government partnerships. Actors from public sector appears as crucial players since they are in charge of establishing the rules through the performance of regulatory and supervisory roles. Hybrid organizations, mostly from nonprofit and business sectors, are also of particular relevance in the development and implementation of SI in this field, incorporating elements (i.e. roles and resources) from different institutional logics. Nonprofits organizations develop a very substantial role in this field, since SI here analyzed are mainly produced by TSO, which brings in higher flexibility and broader scope of the use of financial education via structural resources as new media and digital tools (Hyánek et al., 2016).

The development of online financial education platforms also illustrates the way in which cross-sector alliances develop innovative solutions to solve economic and social problems. This illustration especially addresses the social responsibilities of involved partners from a reactive - in response to external conditions or pressures – materialized for instance in the case of *rededucacionfinanciera.es*, and proactively perspectives - in anticipation of potential social issues – with the case of *economiasolidaria.org* digital platform (van Tulder et al., 2016). This makes special sense having in mind that financial education in Spain had been traditionally considered within the field of the social

responsibility of financial institutions, not participating of broad presence in the Spanish legal system (Romero et al., 2014).

Under the right conditions, partnerships involving companies, government authorities and civil-society organizations seems to be an effective means to reduce the investment risks, foster community development and produce better and more sustainable results than traditional approaches (Warner and Sullivan, 2004). These collaborations prove that “available resources are used more effectively, new resources are mobilized, the scale and scope of solutions broadens and systemic change is achieved” (Rey-Garcia and Mato-Santiso, 2017, p. 9).

References

- Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003): The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of marketing*, 67(2), 89-105.
- Austin, J.E., Seitanidi, M.M., (2012a.): Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and business: part I value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit Voluntary Sector Q.* 41 (5), 929- 968.
- Austin, J.E., Seitanidi, M.M., (2012b.): Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit Voluntary Sector Q.* 41 (6), 726-758.
- Crane, A. (1998): Exploring green alliances. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 559–579.
- European Commission (2013). Guide to Social Innovation. In:
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf. Accessed 20 Oct 2017.
- Fransen, L. W., & Kolk, A. (2007): Global rule-setting for business: A critical analysis of multi stakeholder standards. *Organization*, 14, 667–684.
- Howaldt J, & Schwarz M. (2010): Social innovation: concepts, research fields and international trends http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf Accessed 15 May 2017.
- Hyánek, V., Navrátil, J., & Placier, K. (2015): Case Selection in Consumer Protection in Finance. Deliverable 6.3 of the project: “Impact of the Third Sector as Social Innovation” (ITSSOIN), European Commission –7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Hyánek, V., Navrátil, J., Placier, K., Akinyi, E. A., Figueroa, M., Alvarez Garcia, B., Salido-Andres, N., Sanzo Perez, M.J., Alvarez Gonzalez L.I. & Rey-Garcia, M. (2016): Social Innovation in Consumer Protection in Alternative Financial Services. Deliverable 6.5 of the project: “Impact of the Third Sector as Social Innovation” (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Mulgan, G. (2007): Social Innovation: What is it, why it matters and how it can be accelerated? Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Working Paper. London: The Young Foundation.
- Pache, A. C. & Santos, F. (2013): Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Portal de Economía Solidaria (2017): <http://www.economiasolidaria.org/> Accessed 25 Oct 2017.
- Red Española de Educación Financiera (2017): <http://www.reeducacionfinanciera.es/>, Accessed 25 Oct 2017.
- Rey-Garcia, M., & Mato-Santiso, V. (2017): Business-Led Social Innovation in the Work Integration Field: The Role of Large Firms and Corporate Foundations. *Business and Management Research* 6(1), 1.
- Romero, A., García-Pintos, I., & Vázquez, N. (2014): La educación financiera y el sector financiero. In Placencia Porrero, A. (Dir.). Nuevos desafíos del sector financiero: Recuperando la confianza y mejorando la cultura financiera, *Papeles de la Fundación Estudios Financieros*, 52,145-163.
- Sabatier, P. A. (1986): Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(1), 21-48.
- Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., Rey, M., & Garcia, N. (2015): Business-nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611-636. doi: 10.1007/s11628-014-0242-1.

- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005): Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. doi: 10.1177/0149206305279601.
- Skelcher, C., & Sullivan, H. (2002): Working across boundaries. Palgrave Macmillan: *Collaboration in Public Services*.
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016): Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1-17. doi: 10.1007/s10551-015-2756-4.
- Warner, M. & Sullivan, R. (2004). Putting Partnerships to Work: Strategic Alliances for Development between Government, *The Private Sector and Civil Society*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.

EL PLANETA NO TIENE UN PLAN B. ECOALF

José Luis Vázquez Burguete
María P. García Miguélez
(Universidad de León, España)

Miriam Aparicio Mogrovejo
Vanessa Fernández Bermejo

Resumen

Ecoalf, empresa dedicada a la moda sostenible, surge del rechazo al mal uso de los recursos naturales del planeta, siendo la mayor parte de estos, producidos por países industrializados. El objetivo es dar una solución a estos problemas y poner de manifiesto que no es necesario explotar de forma indiscriminada lo que la naturaleza nos ofrece.

En este caso, nos centraremos en el proyecto “Upcycling The Oceans Thailand”, creado por la Fundación Ecoalf, y puesto en marcha junto con el Ministerio de Turismo de Tailandia (TAT) y PTTGC, ya que 8 millones de toneladas de desechos van a parar a los océanos cada año, de los que un 60% es producido por países asiáticos.

La educación y creación de conciencia son clave para lograr cambios en la forma en la que se están adoptando las medidas. Así, nuestro último objetivo, es abordar la creación de materia prima obtenida del plástico arrojado a los océanos como un medio para crear moda sostenible.

Abstract

Ecoalf, a business dedicated to sustainable fashion, comes from a disagreement towards the inappropriate use of natural resources from our planet, most of them being produced by industrialized countries. The main goal is to provide a solution to these problems and to show that it is not necessary to exploit what nature gives us, indiscriminately.

In this particular case, we will focus on the “Upcycling The Oceans Tailanda” proyect, which was created by the Ecoalf Foundation, and launched jointly with the Ministry of Tourism of Thailand (TAT) and the PTTGC, since more than 8 millions tons of waste end up into the oceans every year – 60% coming from Asian countries.

Education and awareness creation are key to reach changes in the way measures are being taken. Our ultimate goal is to address raw materials made out of the plastic obtained from the oceans as a mean to create eco-friendly fashion.

1. Introducción

Figura 1. Imagen del logotipo de la empresa Ecoalf.



Fuente: [<http://ecoalf.com/es/>], a fecha 01/11/2017.

¿Qué es ECOALF?

Empresa dedicada a la moda sostenible, fundada en 2009. Su creador, Javier Goyeneche, estaba insatisfecho con el excesivo uso de los recursos naturales del mundo y de la cantidad de residuos producidos por los países industrializados, por eso llega a crear esta empresa para dar solución a todos esos problemas.

Historia de ECOALF

En el lanzamiento de la primera colección, Ecoalf 1.0, se encontraban prendas exteriores, accesorios y calzado, teniendo siempre en cuenta la innovación de los materiales y de las propias prendas.

En el año 2012, procede a la apertura de la primera tienda “Flagship Store de Ecoalf” en Madrid. En ese mismo año, también se llevaron a cabo colaboraciones con Apple, realizando fundas sostenibles para ordenadores portátiles.

En 2013, realiza una colaboración con el portal de tendencias COOL Hunting, otra con la diseñadora Helena Ronher y con GOOP de Gwyneth Paltrow.

Durante este año la empresa recibe numerosos premios:

- Premio Nacional de la Moda al Emprendimiento.
- Premio Europeo de Medio Ambiente a la Empresa 2014 Producto para el desarrollo sostenible.
- Premio BID14_4ª Bienal Iberoamericana de diseño al diseño y sostenibilidad.
- Premio BID14_4ª Bienal Iberoamericana de diseño a Diseño de moda/textiles.
- Premio Laus Bronce al Diseño Gráfico y Comunicación Visual.

Ecoalf desembarca en Asia de la mano de Isetan, United Arrows y Beams en Japón, y de Galerías Lafayette en China.

En el año 2014, lanza su primera colección de Flip Flops, fabricadas con neumáticos usados, cuyo proyecto recibe premios R de Ecoembes a la Innovación.

En 2015, la Fundación Ecoalf lanza un proyecto pionero en el mundo, dedicado a la lucha por la conservación de los océanos para apostar por el planeta, con la ayuda de “Upcycling the Oceans”.

Colabora con la empresa creada por will-i-am y Coca Cola Atlanta, ECOCYCLE, y también realiza una colaboración Swatch. Durante este año recibe una serie de premios, como el Premio Acotex a la Mejor Tienda de Moda.

En 2016, se firma el acuerdo entre Ecoembes y Upcycling the Oceans España. Es en este año cuando el proyecto llega al Sudeste Asiático y se inicia el proyecto “Upcycling The Oceans Tailandia”, sobre el que versa este trabajo.

Finalmente, en 2017, Sybilla colabora con Ecoalf para crear una colección cápsula para la temporada otoño-invierno.

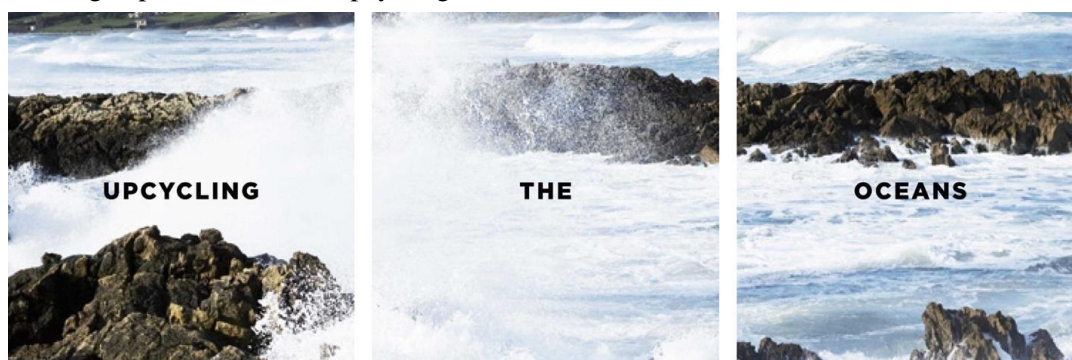
¿Por qué es importante ECOALF?

El principal objetivo de Ecoalf es fabricar productos de moda confeccionados con materiales reciclados, de la misma calidad, diseño y con unas propiedades técnicas semejantes a las de los mejores productos no reciclados. De esta forma, se corrobora que no es necesario abusar de los recursos del planeta de una forma inadecuada.

A través de la tecnología y el I+D+i, Ecoalf revoluciona la idea de materia prima creando una nueva generación de productos sostenibles de la más alta calidad.

Por último, esta marca quiere conectar con los usuarios compartiendo ideas, experiencias y conocimiento en un espacio sostenible y multidisciplinar a través de su tienda.

Figura 2. Imagen promocional de Upcycling The Oceans.



Fuente: [<https://magaceen.com/es/innovation/ecoalf-clothes/>], a fecha 01/11/2017.

2. Desarrollo del caso

Ecoalf es una empresa de naturaleza sostenible, que apuesta por la creación de prendas y complementos con materiales reutilizados. De todas las acciones de carácter sostenible que lleva a cabo la empresa, como la creación de prendas a partir de redes de pesca, neumáticos o posos de café, en este caso vamos a destacar la creación de la Fundación Ecoalf, en 2015, y su proyecto “Upcycling The Oceans Tailandia”.

Fundación Ecoalf es una fundación, una entidad sin ánimo de lucro, que busca evitar el impacto nocivo que se produce en el medio marino, especialmente por los residuos plásticos que se vierten en él, y convertir estos residuos en hilos para hacer telas.

Como se ha avanzado antes, la Fundación Ecoalf se ha embarcado en el proyecto “Upcycling The Oceans”, un proyecto a nivel mundial que ayudará a limpiar los océanos con la ayuda de los pescadores. El proyecto se llevó a cabo primero en España, y un año después se puso en marcha en Tailandia, para este trabajo nos centraremos en este último.

En septiembre de 2015, la Fundación Ecoalf, junto con la Fundación Hap¹ y la unión posterior de Ecoembes, inició este proyecto en España, recogiendo durante el primer año 180 toneladas de residuos, con la colaboración de más de 450 barcos pesqueros de arrastre en 32 puertos del mediterráneo.

Tras el éxito de Upcycling The Oceans España, la Fundación Ecoalf se propone llevar el proyecto más allá de nuestras fronteras y, en octubre de 2016 aunan sus fuerzas con el Ministerio de Turismo de Tailandia y PTTGE² para reproducir el mismo proyecto en Samui, Samed, Koh Tao y Phuket.

Ocho millones de toneladas de la basura va a parar a los océanos cada año y el 60% proviene de países asiáticos, siendo Tailandia el primer país asiático en unirse a un proyecto de estas características.

Es durante la II edición de Sustainable Brands Bangkok donde se produce el anuncio del compromiso adquirido para llevar a cabo el proyecto Upcycling The Oceans en el Sureste de Tailandia. Este compromiso tendrá una duración mínima de tres años y su objetivo no es únicamente la recogida de residuos a través de las asociaciones de limpieza de playas, los pescadores y la comunidad de buceadores, sino que también se pretende transmitir a los turistas y a la población local la gravedad del problema, creando así conciencia para cambiar las cosas. Se llevan a cabo múltiples acciones para establecer una

¹ Fundación HAP, Fundación propiedad de un inversor americano.

² PTT Global Chemical Public Company Limited, empresa tailandesa perteneciente al grupo petroquímico PTT.

economía circular local, esto pretende que el residuo recogido en el medio marino se transforme en polímero, hilo, tejido y producto, todo hecho en Tailandia porque Ecoalf no mueve los residuos.

Durante el primer año del proyecto, este se centrará en la educación, y sabiendo que el turismo es una de las principales fuentes de ingreso del país, se fomentará la idea de turismo responsable, entretanto se llevarán a cabo actividades de gestión de los residuos pasando por la recogida, segregación y la final transformación de los residuos.

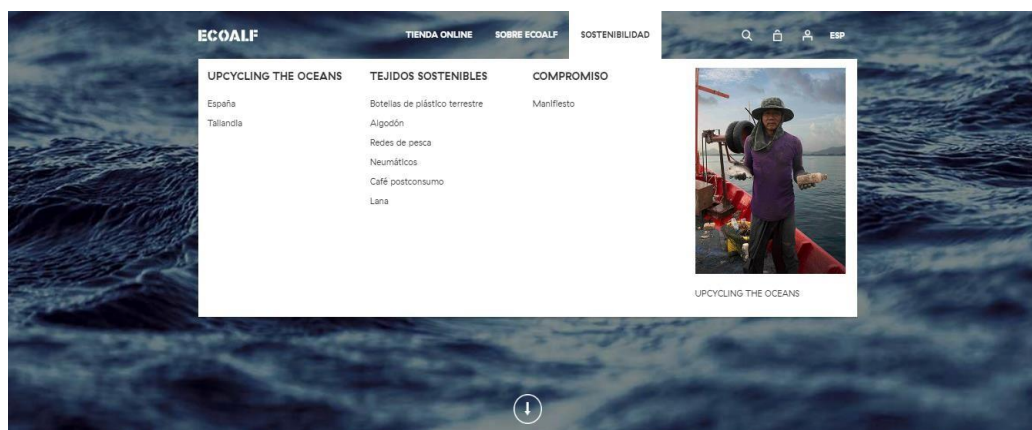
La recogida de los residuos cuenta con la colaboración de pescadores y buzos para recoger los residuos que se encuentran en agua subacuática, y con voluntarios que se encargan de la recogida de plásticos en las playas.

En el segundo año, se procederá a la transformación de los residuos plásticos recogidos en materia prima, se llevará a cabo mediante un proceso innovador, tecnológico y por supuesto sostenible.

El último paso será convertir la materia prima obtenida del plástico en productos de moda sostenibles, ropa, calzado y complementos.

A través de este proyecto se promueve la recolección y el tratamiento de residuos plásticos en las zonas más turísticas de Tailandia.

Figura 3. Pantalla de inicio de la página web oficial de ECOALF en España.



Fuente: [https://ecoalf.com/es/], a fecha 01/11/2017.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Resulta sencillo concienciar a los turistas y a la población local sobre la gravedad del problema del medio ambiente?

Es necesario entender que el proyecto “Upcycling The Oceans Tailandia”, no es solo la recogida de basura marina a través de los pescadores, buzos y voluntarios de limpieza de playas. El proyecto pretende que los turistas y la población local sea consciente del problema que supone la vertida de residuos en el medio marino y, de esta manera, crear conciencia sobre lo importante que es cuidar y no desaprovechar los limitados recursos naturales ¿Y cómo se llega a crear esa conciencia en todos nosotros? Necesitamos despertar la conciencia ambiental para poder ganar esta batalla que está degradando a nuestro planeta. Para ello, resulta fundamental educar y enseñar, mostrando lo que sucede en realidad en el planeta, para que todos podamos tener una visión clara y concreta, y así, ayudar a mejorar la calidad de vida de la humanidad.

Tenemos que ser conscientes de nuestro entorno, de las actividades diarias que pueden provocar un impacto negativo en el medio ambiente. Y una de las cosas más importantes es ser consciente del futuro de nuestro planeta y de cómo lo encontrarán las próximas generaciones.

En definitiva, la conciencia ambiental supone asumir que estamos agotando los recursos naturales (los cuales no son infinitos), que está empeorando el calentamiento global, también que se está destruyendo la capa de ozono, que se está poniendo en peligro la biodiversidad haciendo que múltiples especies de

animales y vegetales se extingan, y que se está deforestando bosques como si de ellos nuestra vida no dependiera.

Cuestión 2. ¿Cómo se podría llevar a cabo un turismo responsable?

El turismo responsable es aquel que se lleva a cabo según los principios de justicia social y económica, con total respeto por el medio ambiente y las culturas locales.

Lo más importante de este concepto es tener claro que tenemos que respetar cada lugar al que viajemos, informándonos antes de la cultura del país, para así poder respetar más su medio ambiente, cuidar sus normas, no desperdiciar agua ni energía, y lo más importante, no dejar huella.

Cuestión 3. ¿Es fácil desarrollar las acciones necesarias para llevar a cabo este proyecto?

La idea de este proyecto es implementar múltiples acciones para promover la conciencia de la gravedad de la situación entre los ciudadanos locales y los turistas por igual.

Todo esto es posible gracias a la concienciación del turismo responsable, gracias a los buceadores que trabajan en este proyecto, al gobierno del país, a los voluntarios que recogen los desechos plásticos de las playas de Tailandia y hacen posible una idea de un carácter tan ambicioso. Por lo que podemos decir que no es un proceso que resulte sencillo ya que exige, como hemos visto, el compromiso de varios colectivos.

Cuestión 4. ¿Sería efectivo llevar a cabo estas acciones en otras partes del mundo?

En una entrevista realizada por FashionUnited Spain a Javier Goyeneche, este explica sus deseos de replicar el proyecto en Estados Unidos alrededor de la Costa de California y que cuenta con el apoyo de la Fundación HAP para llevarlo a cabo.

El deseo de llevar Upcycling The Oceans a nuevos países, sugiere que en los lugares en los que se ha desarrollado el proyecto resultó ser un éxito.

Llevar este proyecto a otras partes del mundo es muy necesario, ya que el 80% de la basura que se genera acaba en el fondo marino, pero, para que el proyecto sea efectivo, tiene que contar con la colaboración de las autoridades del país, de la población local de la zona, la ayuda de trabajadores del mar y buzos, entre otros. Si esta colaboración no fuera posible el proyecto no podría llevarse a cabo.

Un gran número de personas se muestra de acuerdo con este tipo de iniciativas, que, como la Fundación Ecoalf, tienen el fin de cuidar el planeta, pero para que se produzca el cambio es necesario dejar de ser un mero espectador y pasar a la acción.

Cuestión 5. ¿Podrá replicar en Tailandia el éxito que el proyecto tuvo en España?

El proyecto Upcycling The Oceans Tailandia es mucho más ambicioso ya que cuenta con el apoyo gubernamental, debido a que el problema con los residuos plásticos y la mala gestión de basuras es muy grave en el país. Por lo tanto, además de contar con la ayuda de los pescadores, es necesario contar con la colaboración de las asociaciones de limpieza de playas y con la comunidad de buzos.

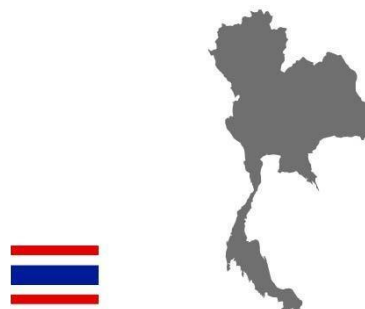
El éxito del proyecto depende del grado de compromiso de todas las partes implicadas en el proceso, la Fundación Ecoalf, el Ministerio de Turismo, la población local, los turistas que visitan la zona, los encargados de la recogida de residuos, su transformación en materias primas y la final conversión de las materias primas en productos finales de moda.

Figura 4. Upcycling The Oceans España



Fuente: [<https://ecoalf.com/es/>], a fecha 01/11/2017.

Figura 5. Upcycling The Oceans Tailandia



Fuente: [<https://ecoalf.com/es/>], a fecha 01/11/2017.

4. Conclusiones

El interés y la preocupación por el medio ambiente está cada día más presente en la sociedad. Empresas como Ecoalf, que nacen de esa preocupación, buscan dar soluciones a problemas de este tipo, realizando su actividad de la manera más respetuosa posible con el planeta.

Ecoalf, a través de sus técnicas innovadoras para la creación de tejidos, pretende conseguir que su mensaje llegue a la sociedad, y que su marca se asocie a un estilo de vida basado en la sostenibilidad.

La iniciativa “Upcycling The Oceans” en Tailandia trata de conservar el medio marino, recogiendo los residuos, principalmente de origen plástico, que se vierten en los océanos y transformarlos en hilos de primera calidad.

A lo largo del desarrollo del caso hemos visto que esta iniciativa es muy ambiciosa, por lo que es necesario contar con el apoyo del gobierno de Tailandia, empresas inversoras, la ayuda de pescadores, buzos y asociaciones de limpieza de las playas. Resulta necesario, para que el proyecto llegue a buen puerto, el compromiso de todos los grupos que participan en él.

El desarrollo del proyecto no pretende únicamente centrarse en la recogida de basura en los medios marinos, sino que también se propone crear una economía circular en la que los residuos recogidos se conviertan en polímero, hilo, tejido y producto, todo hecho en Tailandia. De esta forma presta su ayuda al planeta, a la población local y al turismo de la zona, que resulta ser una de las principales fuentes de ingreso del país.

El motivo de la selección de la empresa de moda sostenible Ecoalf como caso de estudio, es que la empresa por sí misma es un adecuado y buen ejemplo de sostenibilidad, donde otros ven basura ellos ven la oportunidad de convertirla en materia prima para la elaboración de sus productos de moda sostenible.

De entre todas las acciones que realiza la empresa para la conservación del planeta, nos decidimos por una que realiza a través de su fundación, Fundación Ecoalf, en concreto, el proyecto “Upcycling The Oceans Tailandia” porque en él se ha sabido aplicar una nueva utilización de los recursos naturales para la creación de moda sostenible. Este proyecto es capaz de transmitir el mensaje de que tenemos que cuidar y respetar el planeta, y que es posible con la ayuda de todos. Además, este proyecto es pionero en el mundo, el cual lucha por la conservación de nuestros océanos y apuesta por el futuro del planeta.

Figura 6. Upcycling The Oceans



Fuente: [<https://ecoalf.com/blog/ecoalf>], a fecha 01/11/2017

Bibliografía

- Bódalo, S. (2016). "Upcycling the oceans" by Ecoalf, del fondo del océano a las tiendas. octubre, 26,2017, de FashionUnited Sitio web: <https://fashionunited.es/noticias/moda/upcycling-the-oceans-by-ecoalf-del-fondo-del-oce-ano-a-las-tiendas/2016061722439>
- Calero, J. (2017). Javier Goyeneche, presidente fundador de ECOALF "No podemos habitar el planeta como si tuviéramos otro sitio adonde ir". octubre, 30,2017, de Innovaspain Sitio web: <https://www.innovaspain.com/javier-goyeneche-presidente-fundador-ecoalf/>
- Ecoalf (2017). Página web corporativa. Ecoalf. <https://ecoalf.com/es/>. Consultada a fecha 01 noviembre 2017.
- Ecoalf. (2016). Upcycling the OCEANS en Tailandia. octubre, 26,2017, de Ecoalf Blog Sitio web: <https://ecoalf.com/blog/upcycling-the-oceans-en-tailandia/>
- [Eco-circular. \(2016\). ECONOMÍA CIRCULAR, PROYECTO DE ÉXITO: ECOALF. octubre, 23,2017, de Eco Circular Sitio web: http://eco-circular.com/2016/06/30/economia-circular-proyecto-de-exito-ecoalf](#)
- Ecoembes (2017). Página web corporativa. Ecoembes. <https://www.ecoembes.com/es>. Consultada a fecha 01 noviembre 2017.
- [Mapama.gob.es. \(2017\). Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Gobierno de España. http://www.mapama.gob.es/gl/ministerio/funciones-estructura/organizacion-organismos/fundaciones/directorio/Ecoalf.aspx. Consultada a fecha 01 noviembre 2017.](#)
- [Sobrado, N. \(2013\). Ecoalf, la alternativa española a la moda ecológica. Octubre, 23,2017, de TENDENCIAS Sitio web: https://www.tendencias.com/marcas/ecoalf-la-alternativa-espanola-a-la-moda-ecologica](#)
- Sustainablebrands (2017). Página web corporativa. <https://events.sustainablebrands.com/sb16bkk/>. Consultado a fecha 01 noviembre 2017.

FUNDRAISING IN ACTION: HOW TO ENSURE THE SUCCESS OF A CROWDFUNDING CAMPAIGN?

Raul M. S. Laureano*

Graça Trindade*

Madalena Abreu**

Maria Conceição Santos*

**(ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Portugal)*

*** (ISCAC- Coimbra Business School, Portugal)*

Márcia Santos Tiago

Silva Itallo Aquino

Bárbara Costa

Abstract

Coimbra Business School (ISCAC) wants to offer to five collaborators of nonprofit organizations the skills in fundraising practices, by paying their tuition fees for them to enroll the *Fundraising in Action* course, a pioneer experience in Portugal. For this purpose, the ISCAC launched a crowdfunding project, consistent with the recommendations established by the literature, and also based on the results of a study carried out on a sample of 484 crowdfunding projects. The way to promote the project and ensure the adherence of funders to the idea, somewhat utopian, raises a number of issues that need to be answered. In addition, the results of the data analyses do not provide clear clues as the way to act in order to maximize the probability of success to generate useful knowledge to the promoters. In short, and because the outcome is unknown, if the *Fundraising in Action* is not going to be financed, other actions need to be implemented.

Resumen

Coimbra Business School (ISCAC) quiere ofrecer a cinco colaboradores de organizaciones sin fines de lucro las habilidades en prácticas de recaudación de fondos, mediante el pago de sus tasas de matrícula, para que se inscriban en el curso *Fundraising en Acción*, una experiencia pionera en Portugal. Para ello, el ISCAC puso en marcha un proyecto de crowdfunding, en consonancia con las recomendaciones establecidas por la literatura, y basado también en los resultados de un estudio realizado sobre una muestra de 484 proyectos de crowdfunding. La forma de promover el proyecto y asegurar la adhesión de los financiadores a la idea, un tanto utópica, plantea una serie de cuestiones que deben ser respondidas. Además, los resultados del análisis de datos no brindan pistas claras sobre la forma de actuar para maximizar la probabilidad de éxito para generar conocimiento útil a los promotores. En definitiva, y dado que se desconoce el resultado, si no se va a financiar *Fundraising en Acción*, es necesario implementar otras acciones.

1. Introduction

The Coimbra Business School (ISCAC) offers undergraduate courses, postgraduate courses as well as masters' degrees. It is an institution of higher education in which several branches of Business Sciences meet together, from Management to Marketing, from Accounting to Auditing, and from Secretariat to Information Systems. It is characterized by being a school with a critical, open, and modern education that wants to be part of this world providing the comfort of its physical spaces, the informality of interpersonal relationships, and the connection of different communities (ISCAC, 2017).

The *Fundraising in Action* is a postgraduate course in the area of Management and Administration, which aims to equip nonprofit organizations with strategic planning and fundraising practices, in terms of money, assets or volunteering, in order to support the financial sustainability of organizations and, consequently, the fulfillment of their mission (ISCAC, 2017). This postgraduate course is addressed to all; the actual and the potential collaborators of nonprofit organizations who wish to increase their level of knowledge and skills in the management of nonprofit organizations (e.g., Foundation, University, Theater, and Museum (ISCAC, 2017).

This innovative course was launched two years ago and its communication plan was essentially based in the public relations of the ISCAC. However, the postgraduation has not been able to guarantee a minimum number of students to cover the running costs, and course was postponed one school year. Last year, the communication plan was improved in order to accommodate three debates on fundraising. These debates were very cherished by the target segments of potential students with the affluence of approximately 60 people in each debate. The participants expressed the extreme need for training in fundraising and so the importance of the *Fundraising in Action*. Although, the problem continue to persist and only two of the five modules offered in the full course, ran experimentally.

This poor adherence has intrigued the ISCAC's faculty that identified the main cause for the failure of *Fundraising in Action*. In fact, in spite of the great interest shown by the nonprofit organizations, and by other potential candidates for this course, even for a very low tuition fee of only one thousand euros, the nonprofit organizations did not feel morally comfortable to fund, partially or completely, the enrollment of their collaborators in this course with the achieved donations that could give an image of non-ethical behavior.

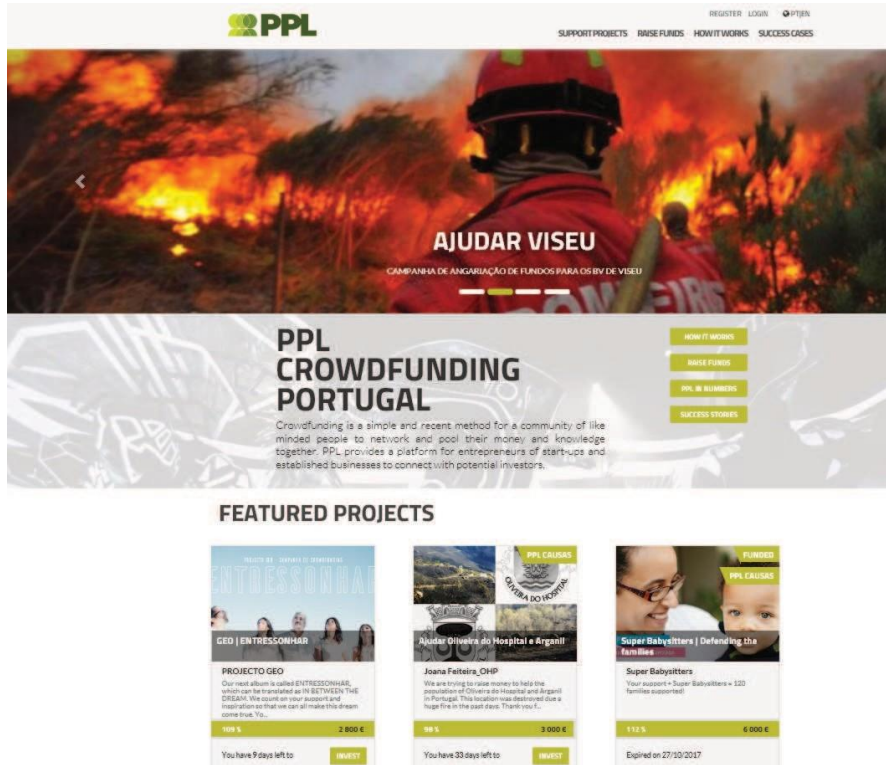
Faced with the problem of disarticulation between supply and demand for the offer of this course, Coimbra Business School intensified communication campaigns in order to attract the attention to a larger target and "sell their product". However, this intensive communication plan did not reveal much success as well. Consequently, the directors of the *Fundraising in Action* course decided to contact the main philanthropists/sponsors, asking them directly if they were willing to sponsor this course or the school, and by getting that support, the tuition could be much lower. Nevertheless, again, this initiative has also proven fruitless. Now, the directors are discussing the proposal of raising funds, using a crowdfunding platform, to cover the tuition fees of those who are interested in postgraduate course but cannot afford it.

2. Case development

After deciding for the alternative crowdfunding to get the funds needed to subsidize the students' tuition fees, the directors had to make some important decisions, namely: i) what crowdfunding platform to select from those that are available nationally and internationally; ii) what would be the project's title and its main goal?; iii) what project characteristics should be shared on the platform, as well as its minimum required amount and deadline?; and iv) how to promote the project in order to rapidly spread the idea among family, friends, colleagues and unknown people that may believe in the idea?.

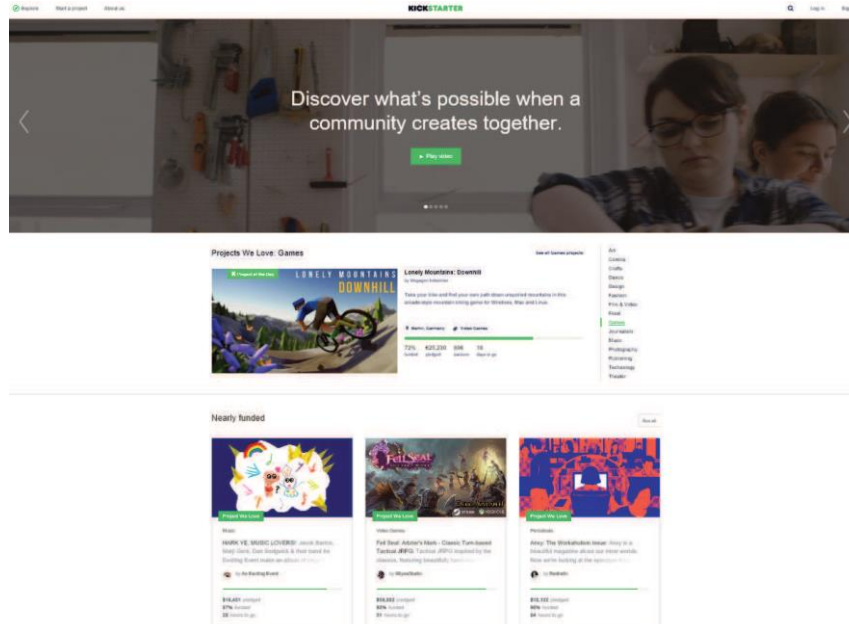
The chosen platform was the platform PPL (People with Portugal) Crowdfunding Portugal (Figure 1) among others, such as Novo Banco Crowdfunding (NB, 2017), and Kickstarter (Figure 2). The PPL appeals to entrepreneurs stating that "the goal of PPL is to democratize the access of small and medium sized projects to funds, because it is believed that in the entrepreneurship and creativity of Portuguese citizens" by applying the 'all or nothing' mechanism as it "is more transparent and brings additional security to backers "... who support the project ". The 'all or nothing' mechanism means that "if the amount raised is greater than, or equal to, the initial goal, the project gets funded. Otherwise, all contributions will be sent back to the supporters" (PPL, 2017).

Figure 1. Initial screen from the official website of PPL Crowdfunding Portugal®



Source: PPL (2017) [<http://www.ppl.com.pt/en>], as available at 24/10/2017.

Figure 2. Initial screen from the official website of Kickstarter® crowdfunding platform



Source: Kickstarter (2017) [<https://www.kickstarter.com/>], as available at 29/10/2017.

As far as the project is concerned, the directors designated the project as *Fundraising in Action*, and assigned Madalena Abreu (Figure 3) as the project's leader. Madalena Abreu is a quite known marketing professor, post-graduate coordinator, and specialist in fundraising and nonprofit organizations management. Additionally, the project goal was described as follows: "We want to offer to five collaborators of nonprofit organizations, whose funding is scarce, the skills in fundraising practices by paying their tuition fees for them to enroll *Fundraising in Action* project".

Planning to start the postgraduation on January of the next year if the minimum number of students is guaranteed, and knowing that a crowdfunding project could be more suitable for small or medium size projects with a short duration and that PPL states that "longer deadlines do not mean higher funding probabilities, it was decided to define:

- i. a time period of 90 days as the runtime of the project at the platform, the maximum allowed by PPL, besides ");
- ii. a minimum amount of 5,615 euros, the amount that allows to pay the five tuition fees and 5% (plus VAT) of the raised amount that PPL charges if the projects succeeds (raised amount is at least equal to the required amount).

To promote the project, knowing that the PPL states that "it is very important to include a video to help convince your potential investors" (PPL, 2017), the option was to only include images and associate a Facebook page with the project (Fundraising Lab, 2017). For the initial image, it was decided to use an image that joins an infographic with the name of the project to an image of a group of students enjoying the class (Figure 4). One additional image was added to identify the project leader (Figure 5). Moreover, as the link to the Facebook page enhances, more images and posts with comments and other reactions (e.g., likes and shares) about the project are available to the potential funders (Figure 6).

To support these decisions and searching to maximize the funding amount for this pioneer experience in Portugal, Madalena Abreu, collected some data on project's characteristics and afterwards examined it in terms of the two possible scenarios: success or failure. In addition, she consulted some scientific literature about crowdfunding, such as Brown et al. (2017), Lukkarinen et al. (2016), Mollick (2014), Strähle and Lang (2018), and Trindade et al. (2017). By the end, she and her team believe that the options taken in the description and characterization of the project were the most adequate.

Figure 3. Madalena Abreu



Source: ISCAC (2017)

Figure 4. Initial image of the *Fundraising in Action* project



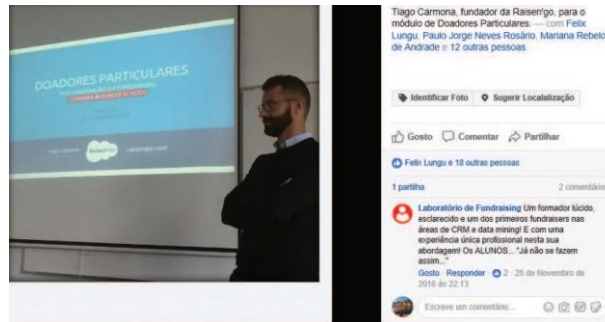
Source: Fundraising Lab (2017) [<http://www.facebook.com/LaboratorioFundraising>], as available at 24/10/2017

Figure 5. Additional image of the *Fundraising in Action* project



Source: Fundraising Lab (2017) [<http://www.facebook.com/LaboratorioFundraising>], as available at 24/10/2017

Figure 6. Facebook post in Fundraising Lab

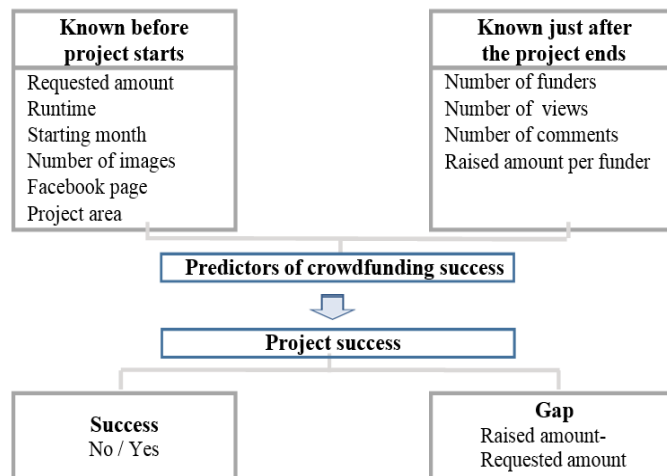


Source: Fundraising Lab (2017) [<http://www.facebook.com/LaboratorioFundraising>], as available at 24/10/2017

Crowdfunding data analysis

The collected data allow two types of analyses. Project success can be predicted from the founders’ point of view, based on the known data at the project launch, but also from the funder’s point of view, based on the observed variables that exemplify the behavior of potential and effective funders that are associated with project success (Figure 7). Since Coimbra Business School is only interested in obtaining the requested amount, the option is to measure the project's success in a qualitative way, i.e., success and the project is implemented or failure if the project fails.

Figure 7. Predictors and success measures of crowdfunding projects.



Source: Author’s own elaboration based on data collection

Following the statistical techniques suggested by Laureano (2013), Madalena Abreu produced the following analyses aiming to characterize the relationship between each predictor (covariate), only known after the project ended, and the success.

There is a positive and weak linear relationship between each of the covariates and the dependent variable, the gap between the raised amount and the requested amount. However, the relationship between the number of comments and the gap is not significant (Table 1). The associations between the gap and the number of views or the raised amount per funder are very strong; it is moderate with the number of funders, and irrelevant with the number of comments (Table 2). The estimates associated with the covariates are significant in explaining the success now measured as a dichotomous variable (Table 3).

Table 1. Pearson correlations between gap and its predictors

	Number of funders	Number of comments	Number of views	Raised amount per funder
	0.238***	0.021	0.221***	0.167***

Notes: *** - Correlation is significant at the 0.001 level; n =484.

Table 2. Eta association measure between gap and the predictors.

Measure	Number of funders	Number of comments	Number of views	Raised amount per funder
<i>Eta</i>	0.807	0.314	0.981	0.985
<i>Eta</i> ²	0.651	0.099	0.963	0.970

Note: $n = 484$ **Table 3.** Descriptive measures of the predictors by project success.

Success	Number of funders		Number of comments		Number of views		Raised amount per funder	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
No	13.2	18.5	.9	5.3	1927.7	1702.0	19.1	21.2
Yes	74.5	104.4	1.8	4.0	5516.8	5632.8	51.1	51.9
Total	46.5	83.6	1.4	4.7	3877.9	4661.9	36.4	43.8
<i>t</i> test for the mean	$t_{(281.4)} = -9.35$; $p < 0.001$		$t_{(400.1)} = -2.203$; $p = 0.028$		$t_{(317.6)} = -9.81$; $p < 0.001$		$t_{(359.5)} = 9.14$; $p < 0.001$	

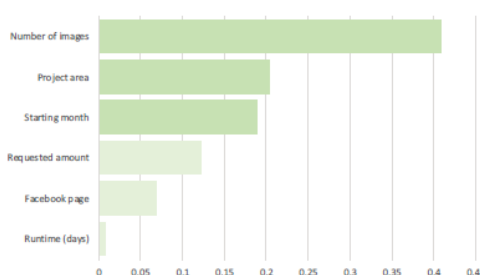
Notes: $n = 484$; M = mean value; SD = standard deviation.

To build a predictive model of the project success (yes or no), Madalena Abreu choose a classification tree model with CART algorithm and a holdout validation method (training sample 85% and testing sample 15%), as decision trees usually produce good models, and are easy to understand by marketers (Larose and Larose, 2015).

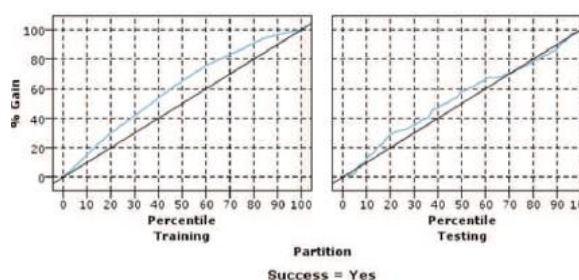
The model predicts well (68.54%), considering the training sample (Table 4); the most important predictor of the project success is the number of images, followed by the project area and starting month (Figure 8). Moreover, the gains chart shows the performance difference between the training and testing samples (Figure 9); Figure 10 presents the model rule set that allows classifying a project in success or failure.

Table 4. Model performance metrics

Measure	Training	Testing
Accuracy	68.54%	56.76%
Sensibility	76.11%	54.05%
Specificity	59.24%	59.46%
AUC	0.732	0.573

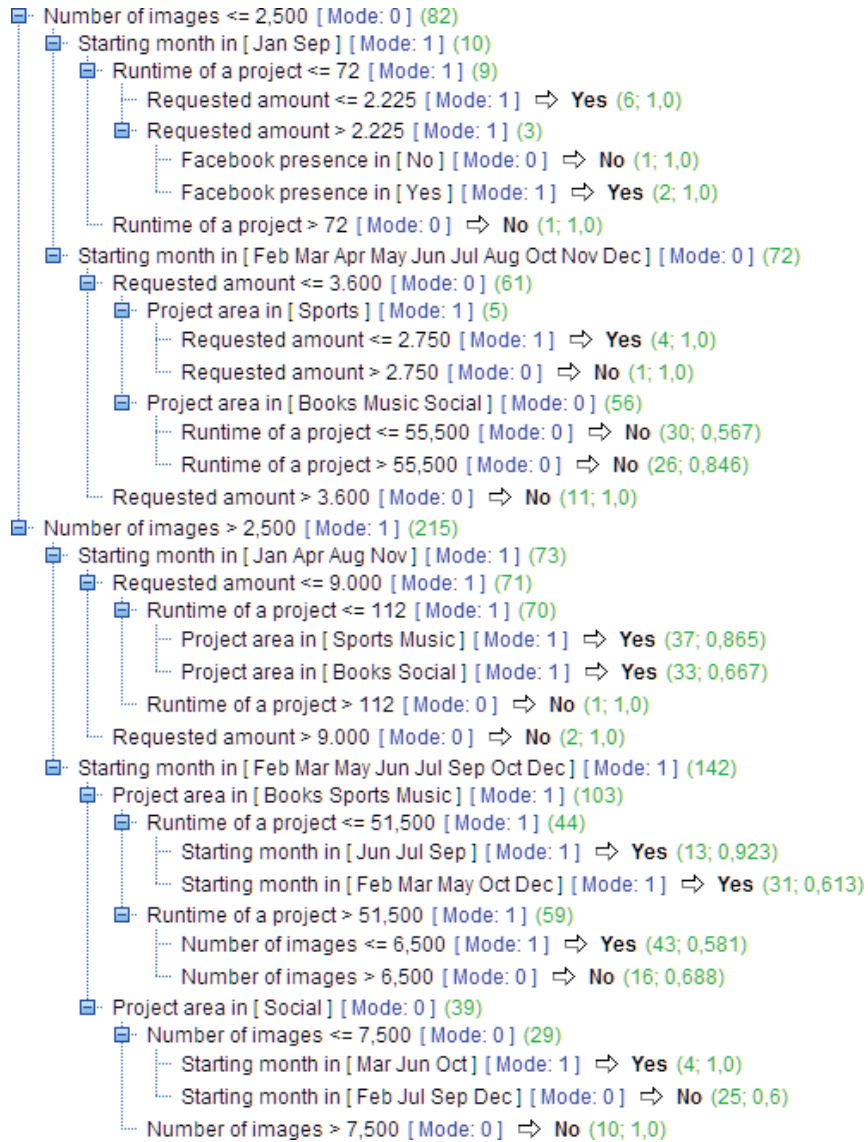
Figure 8. Project success predictors' importance

Source: Author's own elaboration

Figure 9. Gains chart for project success

Source: Author's own elaboration

Figure 10. Decision tree model to predict project success (rule set)



Finally, to a better understand of the model, a sensibility analysis is performed by analyzing the relationship between the most important predictors and the model success prediction (Figure 11 to 13). The model predicts failure in 69.6% of the social projects, while in the other three areas the model predicts success in the majority of the projects. Regarding the starting month, December and October are the months where failure occurs in the majority of the projects. January is by far the best month to start the project as the model predicts success in all the projects launched in this month. Finally, the model clearly tends to predict success when the number of images are greater than two images.

Figure 11. Predicted success by project area

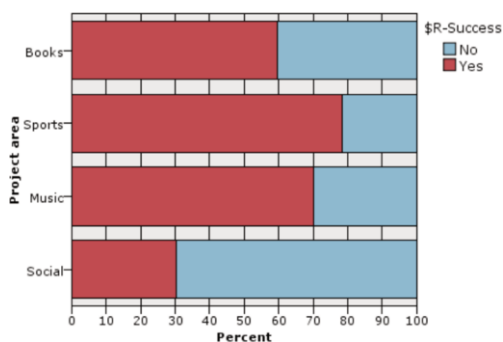


Figure 12. Predicted success by starting month

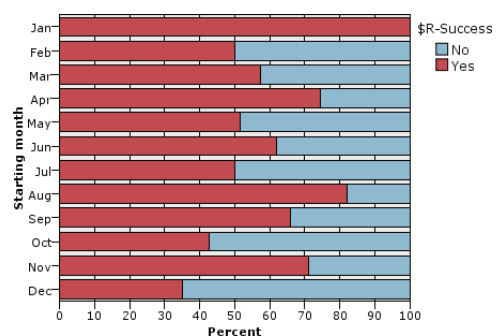
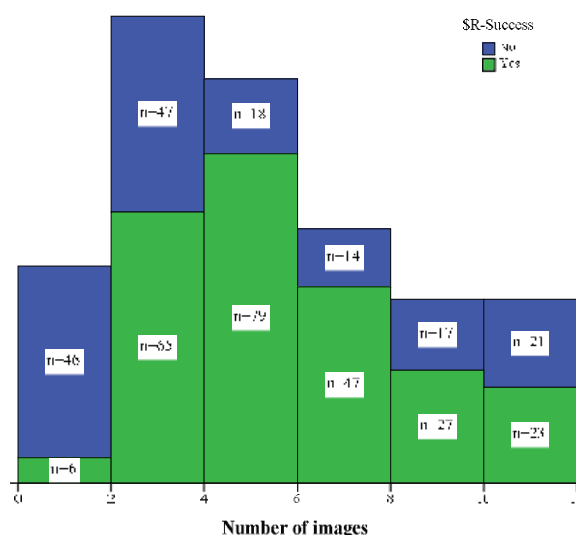


Figure 13. Predicted success by number of images

3. Questions for discussion

The crowdfunding project of Coimbra Business School is emerging under uncertainty. Thus, answering the following questions can help the initiative's promoters to detect potential failures and, in time, correct them such a way that the team in charge can improve the chances of the success of *Fundraising in Action*.

Question 1. What are the possible reasons why the PPL platform was chosen and not Kickstarter platform? Identify, based on the information available on the official website, the strengths and weaknesses of each platforms' offer.

Question 2. Do you agree with the promotional tools considered by the project's team, namely, the non-production of a video, the inclusion of the images on the PPL platform and the combination of the project with the Facebook page of the Fundraising Lab? Is it possible to produce a timeless promotional video of the *Fundraising in Action*? If yes, propose a video design.

Question 3. Do you agree with the choices taken, regarding the characteristics of the project, namely designation, description, required amount and runtime period of the project at the platform? Justify based on the information provided by the PPL platform, and also on the results of the performed statistical analysis.

Question 4. In the data analysis, Madalena Abreu used the data available on 484 crowdfunding projects and various statistical techniques:

- Based on the literature, what are other possible predictors explaining the project success could have been considered in the analysis?
- Do you agree with the use of decision trees for classification problems to build the predictive model of the project success? Justify and identify alternative techniques.
- Do you agree with the validation method of the model used? Justify, giving advantages and disadvantages in relation to other methods of validation.
- Would it be advantageous to select the gap defined as the difference between the raised amount of a project and its requested amount as a target (dependent variable) and, thus, to apply regression techniques? Justify, presenting similarities and differences between the two types of problem: classification and regression. Also, refer some advantages and disadvantages of each type.

Question 5. Given the estimated predictive model, it is important to clarify some points:

- How do you justify that the model considers the project area as the second most important predictor of project success and that the social area is the one that the model estimates to have a lower success rate?
- Considering the data related to the project *Fundraising in Action* (starting month = October; required

amount = 5,615 euros; project area = social; runtime of the project = 90 days; and number of images = 5), what is the predicted result: success or failure? Justify by identifying the rule and presenting the confidence of the prediction and the support of that rule.

- c) How can the quality of the model be improved, knowing that only 56.76% of the projects are well classified in the testing sample?
- d) Do you agree with the choice of not considering the predictors only known after the project ends? Does the result be different if all the predictors were also considered?

Question 6. Taking into account the Portuguese reality, where collaborators from nonprofit organizations do not attend professional training, how do you take the importance of fundraising to the general public?

Question 7. For this concrete crowdfunding project, is it important to have the support of the nonprofit organizations? Is it also important to put potential graduate students in the role of publicizing the campaign?

Question 8. In your opinion, what is the most outcome of the *Fundraising in Action* project?

The answers to the questions are, by the nature of the questions, generally subjective. Thus, the formulation of the points of view of each one must take into account the existing knowledge on the subject, whether already in the scientific literature (white literature) or in the gray literature, or the one obtained on the basis of the analysis of using statistical techniques (including techniques known as data mining). In addition, the answers to the questions should result from the knowledge of several domains/fields, such as marketing, nonprofit, education, data analysis, information systems and information technology, that it will be very useful to discuss the case in groups of students with different backgrounds.

4. Conclusions

Fundraising is a very actual topic and requires knowledge, not only practical, but also scientific, about the main concepts, techniques and trends. It is also an area where many organizations, after the recent financial crisis, have begun to use fundraising and see it as the only way to ensure their financial sustainability.

For many universities, fundraising from alumni and companies is already a common practice. However, the funds raised are used on behalf of the university to cover operating and investment costs. *Fundraising in Action* project as the emphasis to fund school as a way to fund the education of some of its students in fundraising course. Thereby, the project ensures that scientific knowledge is transferred to the civil society. It seems, therefore, a new mission, a case where the university uses a crowdfunding platform to get funds for a social project.

Therefore, it is important to understand if the chosen path was the right one. One certainty seems to bet on crowdfunding! But, is this way the most adequate one to communicate the project? Are the selected images and text appealing enough to ensure funders? What is the reward for the funders if the project succeeds? Should the team consider giving some tangible rewards? These and many other issues remain in the air.

There are many crowdfunding projects that appear to have the characteristics to deliver success and are not financed; others, that apparently are not appealing, achieved great success. This issue remains unanswered, but, data collected on crowdfunding projects about promoters (founders) and funders can help to better understand this reality.

Will *Fundraising in Action* be a good example of utopian character?

References

- Brown, T., Boon, E., & Pitt, L. (2017): Seeking funding in order to sell: Crowdfunding as a marketing tool. *Business Horizons*, 60(2):189-195. doi: 10.1016/j.bushor.2016.11.004.
- Fundraising Lab (2017): Facebook page [<http://www.facebook.com/LaboratorioFundraising>], as available at 24/10/2017.

- ISCAC (2017): Coimbra Business School | ISCAC official website [<http://bs.iscac.pt>], available at 21/10/2017. Kickstarter (2017): Kickstarter official website [<https://www.kickstarter.com/>], as available at 29/10/2017 Larose, D., & Larose, C. (2015): *Data Mining and Predictive Analytics*. 2nd ed. Hoboken (New Jersey): Wiley.
- Lang, F. (2018): Crowdfunding: Learnings from the music business. In Strähle J. (eds) *Fashion & Music*. Singapore: Springer Series in Fashion Business, Springer. doi: 10.1007/978-981-10-5637-6_12.
- Laureano, R. (2013): *Testes de hipóteses com o SPSS – O meu manual de consulta rápida*. 2nd ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lukkarinen, A., Teich, J.E., Wallenius, H., & Wallenius, J. (2016): Success drivers of online equity crowdfunding campaigns. *Decision Support Systems*, 87: 26-38. doi: 10.1016/j.dss.2016.04.006.
- Mollick, E. (2014): The Dynamics of crowdfunding: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29: 1-16. doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.06.005.
- NB (2017): Novo Banco Crowdfunding official website [<http://novobancocrowdfunding.ppl.pt>], as available at 24/10/2017.
- PPL (2017): PPL Crowdfunding Portugal official website [<http://www.ppl.com.pt/en>], as available at 24/10/2017. Strähle, J. &
- Trindade, G., Silva, T., & Santos, M. (2017): Determinants of the crowdfunding campaign success in the areas of music and sports. In the proceeding of the *12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI'20)*

EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL: EXPERIENCIAS DEL GRUPO NATURALISTA HÁBITAT

Laurentino Bello

(Universidad de A Coruña, España)

Andrés Rodríguez-Pereira

Resumen

El Grupo Naturalista Hábitat desarrolla numerosas iniciativas dirigidas a cumplir sus objetivos de divulgación y conservación del patrimonio natural. Como Asociación sin ánimo de lucro, para poder llevar a cabo sus actividades, concentra gran parte de sus esfuerzos en la motivación y gestión de la figura del voluntariado, entendido como el capital humano imprescindible para el desarrollo del tercer sector en general, y de G.N. Hábitat en particular.

El auge de la Responsabilidad Social Corporativa ha supuesto para la entidad una nueva oportunidad a la hora de aumentar una corriente de divulgación e implicación en el medio natural. Así, se exponen en este trabajo sendas acciones que muestran cómo trabajadores y empresas (personas y tejido empresarial, de la mano) pueden ayudar en la mejora no solo económica y social, sino también medioambiental de las sociedades de las que forman parte, a través del conocido como voluntariado corporativo.

Abstract

Grupo Naturalista Hábitat develops many initiatives focused on meeting its targets of divulgation and conservation of natural heritage. As a non-profit association, to carry out its activities, it concentrates many efforts on the motivation and management of volunteering, understood as the essential human capital for the development of the tertiary sector in general, and G.N. Hábitat in particular.

The rise of the Corporate Social Responsibility has meant for the entity a new opportunity to increase a wave of divulgation and implication in the environment. Therefore, in this work, several actions are being explained to prove how workers and companies (people and businesses, hand in hand) can help improve the societies they are part of not only economically and socially, but also environmentally, through corporate volunteering.

1. Introducción

El Grupo Naturalista Hábitat¹ (G.N. Hábitat, en adelante) es una de las asociaciones dedicada al estudio, divulgación y conservación del patrimonio natural más activas de Galicia. Radicada en A Coruña, lleva trabajando incansable desde su fundación en 1979 en el desarrollo de iniciativas que permitan cumplir sus objetivos fundacionales, siempre desde un enfoque naturalista y bajo criterios científicos, fiel a una consigna básica: el estudio y la conservación de los espacios naturales y de la biodiversidad de Galicia (aspecto que se resume en su lema “*Estudando para conservar desde 1979*”). Dichos objetivos se encuentran especificados en los Estatutos de la entidad, guion esencial para el desarrollo de su labor, y que se indican a continuación traducidos de su redacción original en lengua gallega:

- a) Estudiar todos los elementos básicos que conforman el medio natural gallego (fauna, flora, geomorfología, paisajes, hidrología, ecología...), así como las diferentes relaciones, tróficas o no, que se dan entre estos elementos.
- b) Trabajar para la protección de todos los ecosistemas presentes en Galicia para garantizar su conservación integral, tomando como base todos los datos obtenidos en los estudios del párrafo anterior.
- c) Divulgar y dar a conocer la riqueza biológica de nuestro medio natural a toda la población gallega.
- d) Participar en debates, congresos y cualquier otro foro de discusión sobre cualquier tema relacionado con el medio ambiente en general, y con el medio ambiente gallego en particular.
- e) Formar parte de grupos consultivos u órganos de decisión de organismos públicos y privados relacionados con el medio natural.
- f) Favorecer y alentar una conducta acorde con los principios básicos del desarrollo sostenible.
- g) Colaborar con las diferentes administraciones e instituciones públicas o privadas en la protección del medio ambiente gallego.
- h) Realizar labores de custodia del territorio con fines de conservación del paisaje y de los ecosistemas naturales, con su fauna, flora y gea asociadas, así como fomentar la custodia del territorio como fórmula para proteger la naturaleza y promover su conservación, basándose en la definición que la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad hace de los términos “custodia del territorio” y de “entidad de custodia del territorio”, y en el artículo 1 de la Ley 12/2006, del 1 de diciembre, de Fundaciones de Interés Gallego, que contempla como fines de interés general la “defensa del medio natural de Galicia”.
- i) Integrar, promocionar y formar a la sociedad en el ámbito del naturalismo. Atender a la diversidad en el acercamiento a la naturaleza, y prestar servicios sociales en el ámbito del estudio, divulgación y conservación del patrimonio natural, con el fin de conseguir un interés social por el medio ambiente.

Originariamente como organización juvenil, y más tarde consolidada como Asociación, G.N. Hábitat ha contribuido de manera clave a lo largo de los años en la protección de numerosos enclaves naturales en Galicia, algunos de ellos hoy día ya emblemáticos, como el humedal de Baldaio y los Bosques del Eume (“Fragas do Eume”), entre otros.

Paralelamente a este trabajo conservacionista, Hábitat edita diversas publicaciones de carácter científico-divulgativo, desarrolla proyectos de investigación, elabora alegaciones frente agresiones a la flora, fauna y gea, al tiempo que organiza excursiones, cursos formativos, conferencias y demás iniciativas en el ámbito del naturalismo y el medioambiente, en gran medida abiertas al público y con carácter gratuito, contribuyendo a generar una corriente de interés, preocupación e implicación social por el medio natural, bajo la premisa de que difícilmente se puede proteger aquello que no se conoce.

Con el objetivo de dar a conocer sus acciones, la Asociación publica, gestiona y actualiza toda la información referida a su actividad en su principal medio de difusión, la web oficial del G.N. Hábitat: www.gnhabitat.org.

¹ Grupo Naturalista Hábitat, entidad inscrita en el Registro Central de Asociaciones (Xunta de Galicia) nº 2004-7391-1 y Registro de Entidades de Carácter Ambiental de Galicia nº 2008/0032.

Figura 1. Logotipo oficial y lema del Grupo Naturalista Hábitat.



Fuente: Grupo Naturalista Hábitat (elaboración propia).

Figura 2. Pantalla de inicio de la web oficial del Grupo Naturalista Hábita



Fuente: <http://www.gnhabitat.org>, a fecha 20/10/2017. Elaboración propia.

Esta página web, establecida en gallego -idioma oficial de la Asociación al ser la Comunidad Autónoma de Galicia su principal ámbito de actuación-, concentra y da acceso a multitud de herramientas e información desarrollada por el Grupo, entre las cuales cabe destacar:

- **Datos generales de la entidad:** información de contacto (teléfono y diversas cuentas de correo electrónico según procesos), fines y objetivos de la asociación, así como especificación de la composición de su Junta Directiva, integrada en la actualidad por 16 miembros expertos en diferentes disciplinas.
- **Sede:** localización del local social del G.N. Hábitat, punto de referencia de la entidad, donde se desarrollan gran parte de sus acciones y se alberga el material del Grupo, disponible en préstamo para sus socios.
- **Actividades:** especificación de todas las iniciativas de la entidad, tanto aquellas de carácter puntual (conferencias, talleres y similares) como las consolidadas y desarrolladas periódicamente (cursos de formación, jornadas divulgativas), ya sean abiertas al público, exclusivas para sus socios o centradas en un colectivo determinado: centros escolares, voluntariado corporativo, entre otros. Cada actividad, en función de sus particularidades, se muestra acompañada de la cartelería correspondiente, información ampliada sobre sus características y acceso al proceso de inscripción -de ser el caso- a través de formularios online.
- **Publicaciones:** se ponen a disposición, con acceso de libre descarga, las diferentes publicaciones que desarrolla el Grupo: Revista científica (Chioglossa), Boletín de divulgación científica (A Mobella) y demás documentos (trípticos divulgativos, calendario anual del G.N. Hábitat de contenido naturalista, entre otros).
- **Más información:** exposición de los grupos de trabajo activos en el seno de la Asociación,

especificación de las entidades colaboradoras y protectoras del G.N. Hábitat, acceso a otras plataformas virtuales desarrolladas por la entidad (véase anelas.gnhabitat.org), así como indicación de los procesos de afiliación como socio o simpatizante, entre otras.

Todo ello unido a la fuerte convicción personal, a la calidad individual de sus responsables (por formación y experiencia), al trabajo altruista de sus miembros, así como los esfuerzos necesarios para poder llevar a cabo las iniciativas planteadas: búsqueda de recursos, reuniones periódicas y toma de decisiones, implicación de colaboradores (relevo generacional y crecimiento de la entidad), optimización de procesos, entre otras; hacen del G.N. Hábitat una entidad dinámica, participativa y plural, ajena a vinculaciones políticas, cuya razón de ser es consolidar la preservación de uno de los bienes más preciados e insustituibles de la sociedad: nuestro patrimonio natural.

Figura 3. Acciones del Grupo Naturalista Hábitat. Se muestra como ejemplo la cartelería e imágenes del Maratón Ornitológico CoruñaAves, actividad de celebración anual, abierta al público y gratuita, que pretende la divulgación, conocimiento y puesta en valor de las aves en la ciudad de A Coruña.



Fuente: [<http://www.gnhabitat.org>]. Cartel publicado en fecha 08/12/2016 (elaboración propia). Imágenes tomadas el 21/12/2016 (© Andrés Pereira).

2. Desarrollo del caso

El G.N. Hábitat ha apostado por trabajar, de la mano de empresas y personas, en la mejora e implicación medioambiental a través del voluntariado corporativo, lo que permite continuar con el cumplimiento de sus objetivos fundacionales. Esta apuesta, materializada en acciones concretas y coordinadas, supone concienciar a los diferentes sectores de la sociedad sobre la necesidad de preservar el entorno, desarrollando tareas que reporten un beneficio ambiental evidente, al tiempo que permitan desarrollar competencias sociales y empresariales.

La conservación del medio natural es un deber que no solamente afecta a la Administración competente, sino también a todo organismo (empresa, asociación y similar) y ciudadanía en general, en tanto en cuanto son beneficiarios de unos valores ambientales, biológicos y paisajísticos que deben legar a las generaciones venideras en el mejor estado posible, siendo así partícipes necesarios en las actividades de conservación, tal y como puede extraerse de la Ley del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad². Este compromiso con la naturaleza supone asimismo una relación de simbiosis, puesto que en ella todos los

² Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad (BOE nº 299, del viernes 14 de diciembre de 2007).

agentes implicados salen beneficiados: el medio en el que se trabaja, asegurando su perdurabilidad; y los implicados en su conservación, gozando de la satisfacción personal, el reconocimiento social y los beneficios (ánimicos, físicos y empresariales) del contacto con la naturaleza. El trabajo conjunto de todos estos actores se interpreta como *alianzas estratégicas*, que favorecen la conservación de nuestro entorno.

En la actualidad, son múltiples las agresiones e impactos que se producen en el medioambiente. Problemáticas como presencias de especies exóticas invasoras, contaminación por residuos, entre otras, hacen necesaria la puesta en marcha de iniciativas que tengan por objetivo paliar sus efectos y preservar unas condiciones óptimas en nuestros espacios naturales, los cuales, en definitiva, son para el disfrute de toda la sociedad. Esta realidad fue el punto de partida para que el G.N. Hábitat haya iniciado su andanza en el voluntariado corporativo. En resumen, trabajar por la conservación del patrimonio natural en acciones coordinadas, donde cada integrante tenga una misión concreta para alcanzar unos objetivos definidos, en un área y tiempo establecidos.

Beneficios empresariales de la implicación en propuestas de voluntariado ambiental corporativo

Las empresas se han percatado de que pueden desempeñar un papel muy importante en la vida de las personas, no solo como proveedoras de empleo y riqueza, sino también como agentes de desarrollo en las comunidades a las que están vinculadas. Todo ello puede derivar en la mejora de su valor añadido, en la adquisición de ventajas estratégicas adicionales en la competencia comercial, así como en la optimización de su situación e imagen social.

El ejercicio de una empresa expresado en tres dimensiones: económica, social y medioambiental, se conoce como el Triple Resultado (García, 2015b). Así, de manera ideal, una entidad con un buen desarrollo en las tres dimensiones lograría la optimización de sus beneficios, al tiempo que la minimización de sus externalidades negativas. A pesar de ello, los beneficios o ventajas que una entidad puede conseguir con la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) no son fáciles de cuantificar, si bien ciertos autores ya sugieren que existe una relación directa entre el desempeño financiero, social y medioambiental (Orlitzky et al., 2003).

Figura 4. Gráfico resumen para la justificación de la conveniencia del Voluntariado Ambiental Corporativo.



Fuente: Grupo Naturalista Hábitat (elaboración propia).

Metodología

Una vez expuesto el interés por la movilización de voluntariado corporativo con empresas, el G.N. Hábitat ha desarrollado en los últimos dos años numerosas iniciativas con diferentes entidades, siendo el nexo común de todas ellas la puesta en valor, implicación y conservación medioambiental. Asimismo, para la puesta en marcha de las actividades previstas fue necesario el establecimiento de un protocolo de actuación, concretándose en varios puntos a cumplir:

- Gestión y coordinación
 - Establecimiento de contactos y definición de actividades.
 - Evaluación de costes y establecimiento de vías de financiación.
 - Gestión del calendario de actuaciones, espacios y tiempos.
 - Implicación de entidades colaboradoras.
 - Tramitación de permisos con las autoridades y administraciones competentes.
 - Elaboración de cartelería, mapas, propuestas detalladas y consejos prácticos, según necesidad.
 - Difusión y promoción de eventos.

- Gestión responsable del voluntariado: cobertura de seguros.
 - Previsión de recursos necesarios.
 - Coordinación y resolución de conflictos.
 - Análisis previo del área de trabajo.
- Ejecución
 - Desarrollo de acciones: movilización de monitores.
 - Puesta a disposición de recursos materiales.
 - Toma de imágenes y anotación de resultados.
 - Análisis
 - Valoración de los resultados obtenidos.

La consecución de todos estos pasos ha permitido el correcto desarrollo de las actividades definidas, así como el cumplimiento de los objetivos previstos.

Acciones realizadas

Se exponen a continuación los programas y actividades más relevantes realizadas por el G.N. Hábitat en los años 2016 y 2017 en el marco del voluntariado corporativo, presentadas en función de las empresas implicadas y organizaciones vinculadas (promotoras y colaboradoras):

- Entidad: ABANCA Obra Social (ABANCA Corporación Bancaria).
Organizaciones vinculadas:
 - A Coruña: Reserva de la Biosfera Mariñas Coruñesas e Terras do Mandeo, Calfensa Medio Ambiente, Centro de Investigaciones Agrarias de Mabegondo (INGACAL - Consellería de Medio Rural), Ayuntamiento de Cabanas y Ayuntamiento de A Coruña.
 - Lugo: Diputación Provincial de Lugo.
 - Ourense: Ayuntamiento de Ourense.
 - Pontevedra: Comunidad de Montes de Coruxo, Colectivo Matogueira y Parque Nacional Marítimo Terrestre de las Islas Atlánticas de Galicia (Xunta de Galicia).

La RSC supone para ABANCA un área prioritaria de la empresa, elevada a nivel de Dirección General, con la cual se estableció un ciclo de jornadas que, iniciadas en 2016, han tenido continuidad en el 2017 gracias al interés, satisfacción y resultados obtenidos. Así, bajo el programa denominado “*Traballando pola mellora do patrimonio natural*” se han realizado actuaciones en toda Galicia, integrando actividades en las cuatro provincias e incluyendo archipiélagos, que han permitido la implicación de un gran número de trabajadores de la empresa y familiares. Las acciones realizadas (ver Figura 5) contemplaron la plantación de especies botánicas autóctonas (arbolado, setos y frutales), la eliminación de especies exóticas invasoras, la retirada de residuos y la elaboración e instalación de refugios de fauna. La información sobre todas las actividades desarrolladas puede ser ampliada consultando la web del G.N. Hábitat o mediante el enlace: <http://gnhabitat.org/?s=abanca>.

Figura 5. Cartel promocional (versión 2017) y ejemplos de actividades con el Voluntariado ABANCA.



Fuente: <http://www.gnhabitat.org>. Cartel publicado en fecha 21/03/2017 (elaboración propia). Imágenes tomadas el 25/03/2017 (© Andrés Pereira).

- Entidad: DECATHLON S.A. (DECATHLON Medio Ambiente).
Organizaciones vinculadas:
 - Fundación Biodiversidad (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente)
 - Ayuntamiento de Santiago de Compostela.

La actividad, centrada en la elaboración e instalación de cajas nido para aves (ver Figura 6), fue integrada bajo el Programa de Voluntariado Ambiental de la Fundación Biodiversidad y DECATHLON España, que aglutina iniciativas en todo el ámbito estatal, habiendo sido desarrollada por el G.N. Hábitat en Santiago de Compostela, con personal adherido a la tienda de esta ciudad y clientes de la misma. La información sobre esta actividad y el programa referido puede ser ampliada consultando la web del G.N. Hábitat mediante el enlace: <http://gnhabitat.org/obradoiro-de-construccion-e-colocacion-de-caixas-nino/>, así como visitando en la web: www.decathlonmedioambiente.es.

Figura 6. Cartel promocional e imágenes del desarrollo de la actividad con DECATHLON.



Fuente: [<http://www.gnhabitat.org>]. Cartel publicado en fecha 07/09/2017 (elaboración propia). Imágenes tomadas el 24/09/2017 (© G.N.Hábitat).

- Entidad BANKINTER S.A.
Organizaciones vinculadas:
 - Cooperación Internacional y Ayuntamiento de A Coruña.

La actividad realizada (ver Figura 7) consistió en una acción combinada con una ruta interpretativa por el margen litoral de la Torre de Hércules-Punta Herminia, aprovechando para la divulgación y puesta en valor de la biodiversidad presente en este entorno, al tiempo que se hizo una retirada activa de residuos y de especies exóticas invasoras, continuando con la labor iniciada por el G.N. Hábitat en este entorno. La información sobre esta actividad puede ser ampliada consultando la web en: <http://gnhabitat.org/xornada-de-voluntariado-ambiental-corporativo/>.

Figura 7. Cartel promocional e imágenes del desarrollo de la actividad con BANKINTER.



Fuente: [<http://www.gnhabitat.org>]. Cartel publicado en fecha 06/10/2017 (© Cooperación Internacional). Imágenes tomadas el 24/09/2017 (© Andrés Pereira).

Resultados obtenidos

Si bien de manera aislada cada acción individual supone un escueto avance, aunque evidente y positivo, en la mejora del patrimonio natural de nuestro entorno, es la suma de actuaciones y su desarrollo periódico y continuado el que reporta un mayor beneficio a todos los niveles. De este modo, la siguiente tabla pretende resumir los resultados obtenidos en las actividades referidas, cuyo análisis permitirá estimar su impacto medioambiental.

Tabla 1. Acciones y resultados de voluntariado ambiental corporativo reflejado (periodo 2016-2017).

Entidad	Provincia	Espacio de trabajo	Nº voluntarios	Resultados 4 horas de esfuerzo
ABANCA	A Coruña	Centro de Investigaciones Agrarias de Mabegondo	23	Plantación de 30 árboles frutales de variedades autóctonas.
		Playa de Cabañas	33	600 kg de especies invasoras retirados (uña de gato, crocosmia y margarita del cabo). 5 cajas nido elaboradas e instaladas.
		Parque de Bens	26	Plantación de 74 pies de especies autóctonas (acebo, sauce, espino albar, endrino y madroño).
		Torre de Hércules-Punta Herminia	32	1880 kg de especies invasoras retirados (uña de gato).
	Lugo	Paseo del río Rato	34	20 cajas nido elaboradas.
	Ourense	Jardín Botánico de Montealegre	9	Plantación de 50 pies de especies autóctonas (abedul, roble, fresno, castaño y acebo).
	Pontevedra	Monte de Coruxo	33	Plantación de 50 pies de especies autóctonas (abedul, roble, alcornoque, avellano, encina y castaño).
		Islas Cíes	99	Aproximadamente 700 pies de especies exóticas retirados (rebrotos de eucalipto y acacia -mimosa-, principalmente).
DECATHLON	A Coruña	Parque Granxa do Xesto	34	20 cajas nido elaboradas e instaladas.
BANKINTER	A Coruña	Torre de Hércules-Punta Herminia	23	350 kg de especies invasoras retirados (uña de gato). 10 kg de residuos retirados (plásticos, principalmente).
TOTAL			346	Más de 200 ejemplares de especies botánicas plantados. Más de 2800 kg y 700 pies de especies invasoras retirados. 45 cajas nido para aves elaboradas. 10 kg de residuos plásticos recogidos.

Fuente: Grupo Naturalista Hábitat (elaboración propia).

A mayores del beneficio ambiental de las actividades realizadas, estas han conseguido también una elevada repercusión social, por el elevado número de voluntarios implicados (ver tabla anterior), así como por el alcance de la promoción web y en redes sociales de su puesta en marcha y resultados a través de los canales de difusión de las entidades implicadas. Asimismo, se evidencia un marcado impacto mediático, gracias a las diversas publicaciones aparecidas en medios de comunicación (prensa) y promoción interna.

Figura 8. Muestra del impacto mediático. Se ejemplifican acciones llevadas a cabo con el voluntariado de ABANCA.



Plantaciones autóctonas en Bens. Un grupo de voluntarios de Abanca se juntaron ayer en el parque de Bens para participar en una plantación de especies botánicas autóctonas, a la que siguió una ruta interpretativa por la zona. La actividad se celebró con motivo del Día del Árbol. Habrá otra parecida el 28 de abril en el entorno de la Torre de Hércules.



VOLUNTARIOS DE ABANCA PLANTAN ESPECIES POR EL DÍA DEL ÁRBOL. El voluntariado de Abanca plantaron diversas especies botánicas autóctonas en el parque de Bens, coincidiendo con la semana de celebración del Día del Árbol. También hicieron una ruta interpretativa por el parque. FOTOGRAFÍAS: P. UIC

LUGO
Acción medioambiental
10.00-14.00 • Paseo do Río Rato (frente al restaurante Terras do Miño) • Los voluntarios de Abanca realizan hoy su próxima acción medioambiental en el entorno del río Rato. Habrá un taller de elaboración de cajas-nido para aves y, más tarde, realizarán una ruta interpretativa por la zona fluvial y llevarán a cabo tareas de limpieza de residuos.

Voluntarios de Abanca realizan una actividad hoy en el río Rato

REDACCIÓN. Los voluntarios de Abanca llevan a cabo hoy una acción de carácter medioambiental en el Río Rato. La actividad a favor de la conservación del medio ambiente, la cuarta de este tipo que realizan, incluirá un taller de construcción de cajas nido para aves. También se llevará a cabo una ruta interpretativa de la zona fluvial y una limpieza de residuos. La actividad se realiza con el grupo naturalista Hábitat, según el programa que difundió la entidad.



Voluntarios de Abanca retiran flor invasora en la Torre de Hércules

Eliminar las especies de flora invasoras que hay en la zona de la Torre de Hércules de A Coruña para conservar este espacio natural. Es la tarea que realizaron durante la mañana de ayer un grupo de voluntarios de Abanca, coincidiendo con el Día Mundial de la Tierra.



Voluntarios de Abanca eliminan especies invasoras del entorno de la Torre de Hércules

Voluntarios de Abanca eliminaron ayer las especies exóticas invasoras de la Torre de Hércules y protagonizaron una ruta para conocer la zona dentro de la séptima Semana Internacional del Voluntariado Corporativo de Foresta y coincidiendo con el Día Mundial de la Tierra. FOTO: JAVIER ALBORÉS



Hubo quien se animó a remar en Santa Cristina. FOTOS: ANGEL MANSO



Abanca promovió una limpieza de especies invasoras junto a la Torre.

El sol, una llamada para tomar la calle

Las actividades al aire libre y de ocio triunfaron ayer en A Coruña y comarca

A CORUÑA / LA VOZ

Traslado de tablas de surf y caños para las playas fue una de las imágenes del día de ayer, cuando los 22 grados de temperatura, que fijó Meteogalicia como máxima, hicieron que muchos coruñeses tomaran los arenales, los parques e incluso las tradicionales calles de paseo para disfrutar del día. Hoy, se prevé una caída de dos grados en la temperatura, pero las previsiones no citan

TEMPERATURA

20º

La máxima para hoy
Meteogalicia prevé que la temperatura máxima se refuerza dos grados y la mínima uno.

al agua hasta el próximo martes, por lo que se espera que vuelva a haber movimiento para practicar actividades al aire libre o

de ocio, que como ayer la Feira de Matemáticas, concitaron mucho público. También ayer, aunque al mediodía, una veintena de voluntarios de Abanca se dieron cita en el entorno de la torre de Hércules. Su presencia tenía un único objetivo: «la eliminación de especies tóxicas invasoras». El programa también sirvió para realizar una ruta interpretativa para conocer la zona y para la

puesta en valor de la riqueza paisajística, de la fauna y la botánica del área. Los participantes en el proyecto, que se encuadra dentro de la séptima Semana Internacional del Voluntariado Corporativo de la Poesía y coincidiendo con el Día Mundial de la Tierra, se dedicaron a recoger plantas no autóctonas, como la uña de gato y recibieron charlas informativas sobre este tipo de especies.

Fuente: ABANCA Obra Social. Documentación remitida desde el Departamento de RSC, compilando información de actividades realizadas.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Necesita la sociedad del contacto con la naturaleza?

La implicación, o tan solo el contacto con el medio natural, se presenta como una necesidad creciente en una sociedad día a día más urbana y tecnológica, cuyo ritmo avanza indiferente a las sucesiones ecológicas. Tal es así, que ya en 2005 el periodista y autor naturalista Richard Louv acuñó el término de “Trastorno por Déficit de Naturaleza” (TDN) en su obra *Last Child in the Woods, Saving children from Nature Deficit Disorder*, evidenciando las consecuencias de nuestra vida de espaldas a la naturaleza. Así, aspectos como la dificultad de atención y concentración, el incremento de enfermedades emocionales, la obesidad y otras enfermedades fueron relacionándose con este desligamiento (García, 2015a).

Si bien el TDN no goza hoy día del reconocimiento como diagnóstico médico por la comunidad científica, sino que tiene la consideración de síndrome social, todo aquel que haya estado en contacto alguna vez con la naturaleza podrá valorar esta circunstancia y evaluar, a título personal, los beneficios que le supuso esa experiencia.

Cuestión 2. ¿Somos conscientes de la relevancia del voluntariado?

Como ya se expuso anteriormente, el voluntariado supone el capital humano imprescindible para el desarrollo del tercer sector. De tal modo, las organizaciones sin ánimo de lucro deben invertir grandes esfuerzos para la gestión de esta figura, regulada por normativa. En el ámbito del naturalismo, existe disparidad entre países, sectores y rangos de edad en cuanto a la implicación en entidades naturalistas y acciones de voluntariado. A modo de ejemplo, cabe mencionar la Royal Society for Protection of Birds

(RSPB), organización inglesa dedicada a la divulgación y conservación de las aves, que cuenta hoy en día con más de mil empleados, más de 1 millón de socios y 18000 voluntarios, número este último sensiblemente superior al del total de miembros de su homólogo español, la Sociedad Española de Ornitología (SEO/Birdlife). Se advierte así un desequilibrio que puede analizarse para valorar en qué medida nuestra sociedad se implica en acciones de voluntariado que pueden repercutir en el medio que les rodea, buscando medidas para su mejora y promoción.

Cuestión 3. ¿Qué intereses y objetivos comunes tienen las entidades sin ánimo de lucro y las empresas para acabar consolidando acciones conjuntas?

El cumplimiento de objetivos, el reconocimiento y la repercusión social, la adquisición de ventajas estratégicas, la mejora de la situación de la organización, la satisfacción personal y profesional, entre otros, pueden contarse como intereses de asociaciones y empresas. Realizar acciones conjuntas puede resultar una estrategia favorable para su cumplimiento, siendo interesante analizar las posibles sinergias que se pudiesen establecer.

4. Conclusiones

A la luz de los resultados expuestos, las actividades han permitido una evidente mejora de las condiciones naturales en los entornos visitados, tanto por haber contribuido a la recuperación de zonas alteradas mediante la recogida de residuos y, en mayor medida, la retirada de especies exóticas invasoras, reconocidas como una de las principales causas de pérdida de biodiversidad a nivel mundial (Capdevila-Argüelles et al., 2013; WWF, 2017); como por haber potenciado su riqueza natural gracias a la plantación de especies vegetales y puesto los mimbres para la conservación de la diversidad biológica con la elaboración e instalación de los refugios de fauna. De todos modos, las acciones expuestas suponen únicamente una parte del total de actividades de voluntariado llevadas a cabo por el G.N. Hábitat, que en su conjunto continúan avanzando en la tarea de conservar el patrimonio natural de todos nosotros.

Divulgar el conocimiento de la biodiversidad, inculcar valores medioambientales, mejorar las condiciones para favorecer la expansión de especies autóctonas (cada vez más restringidas frente al avance de especies exóticas e invasoras), posibilitar refugios de cría o invernada para las aves (recurso ornitológico cada vez más escaso en nuestras zonas verdes), así como favorecer una cobertura vegetal que permita refugio, alimento, sombra, paisaje y vida, son motivos de peso para que las acciones de voluntariado ambiental corporativo continúen siendo una línea de actuación del G.N. Hábitat. Dichas acciones y estrategias, si bien pueden desarrollarse de manera exclusiva entre Asociación y Empresa en determinadas circunstancias, se considera que optimizan su impacto si buscan involucrar a otras organizaciones, ya sean públicas o privadas. Implicarlas resulta, en ocasiones, imprescindible para poder desarrollar las actividades previstas, al ser estas las responsables de los espacios donde se pretende actuar (Administración, Comunidades de montes u otros), y quienes deben conceder las autorizaciones pertinentes; en otras, la implicación de organizaciones con competencias o intereses en los objetivos de la actividad genera sinergias y buenas relaciones, que permiten un mayor alcance en difusión, mayor visibilidad, así como una mejor divulgación de los resultados obtenidos, lo que puede favorecer el establecimiento de próximas acciones.

Gracias al contacto y conversaciones con los voluntarios participantes en las actividades realizadas, parece indicarse que los beneficios alcanzados a través de las actividades de voluntariado corporativo no han sido únicamente *medioambientales*, sino también *ánimicos*, al experimentarse una sensación de bienestar derivada del contacto con la naturaleza y la implicación en una causa loable, e incluso *físicos*, que si bien son difíciles de cuantificar se asumen ciertos al suponer jornadas de trabajo con un evidente esfuerzo físico al aire libre. Finalmente, y ya desde el punto de vista empresarial, quizá no le corresponda al G.N. Hábitat evaluar los posibles beneficios de las actividades realizadas, entendiendo el coste necesario para su puesta en marcha como una inversión rentable, responsable y social. El conjunto de todos estos beneficios, unido a un contacto directo, constante y cercano con las empresas, una coordinación minuciosa de las acciones y una divulgación de resultados, es para la asociación la mejor estrategia de fidelización de cara a que las actividades de voluntariado ambiental corporativo puedan consolidarse en el tiempo.

Así y todo, el voluntariado sigue siendo un activo tan preciado como frágil, complejo y difícil de

consolidar en el tiempo, necesitando de un esfuerzo constante por parte de organizaciones y voluntarios para establecer una relación duradera que permita alcanzar los objetivos de las primeras, al tiempo que cumplir las expectativas de los segundos, más allá de una mera participación puntual. Se habla así de la importancia de las campañas, más que de acciones individuales, a la hora de valorar el éxito del voluntariado en cualquiera de sus vertientes.

Bibliografía

- Capdevila-Argüelles, L.; Zilletti, B. & Suárez, V.Á. (2013). Causas de la pérdida de biodiversidad: Especies Exóticas Invasoras. *Memorias de la Real Sociedad Española de Historia Natural*, 2ºép., 10: 55-75.
- García, I (2015a). ¡Un trastorno desconocido! Diario de León, en <http://www.diariodeleon.es>, disponible a 26/10/2017.
- García, M. (2015b). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20: 65-77.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies* (London: SAGE Publications), 24 (3): 403–441.
- WWF (2017). Especies invasoras: la globalización ha llegado al mundo natural, en <https://www.wwf.es>, disponible a 26/10/2017.

CALIDAD DE SERVICIO Y STAKEHOLDERS: UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA (COLOMBIA)

Luis Ignacio Álvarez González
María José Sanzo Pérez
(Universidad de Oviedo, España)

Aníbal Toscano Hernández

Resumen:

El presente trabajo se centra en el estudio de la Universidad de Córdoba, una universidad pública de la región Caribe de Colombia, y presenta una breve descripción de cómo sus estrategias incluyen un análisis de la dinámica de los *stakeholders* frente a sus retos institucionales. Lo anterior, se encuentra enmarcado en la importancia lograda por el marketing en la gestión del sector de la educación superior, facilitando herramientas para entender la calidad de servicio con énfasis en la creación de valor.

Frente al creciente incremento de las demandas de la sociedad en relación al papel de la universidad, junto con una mayor consciencia de la importancia de su rol en el desarrollo social y económico de los países, el propósito es incentivar entre los interesados el análisis de la educación superior y fomentar el debate sobre la preocupación de gestionar los *stakeholder* en la educación superior como parte esencial de la gestión de la calidad de servicio.

Abstract:

This paper focuses on the study of the University of Córdoba, a public university in the Caribbean region of Colombia, and presents a brief description of how its strategies include an analysis of the dynamics of the stakeholders in face of their institutional challenges. This is framed in the importance achieved by marketing in the management of the higher education sector, providing tools to understand the quality of service with an emphasis on value creation.

Faced with the growing increase in society's demands regarding the university's role, together with a greater awareness of the importance of its role in the social and economic development of the countries, the purpose is to encourage the analysis of higher education and to foster debate on the concern of managing stakeholder in higher education as an essential part of the quality of service management.

1. Introducción

Las universidades tienen el potencial de servir como catalizador de la transformación económica, al impulsar el crecimiento económico y la productividad (Banco Mundial, 2017). En este sentido, la educación superior es una piedra angular del desarrollo sostenible al crear nuevos conocimientos, enseñar habilidades específicas y promover valores fundamentales como libertad, tolerancia y dignidad (UNESCO, 2017). Dado el creciente papel que juega el conocimiento en la economía global, la educación superior puede realizar una importante contribución a la construcción de una sociedad más sólida, la eliminación de la pobreza extrema y el fomento de la prosperidad compartida (Banco Mundial, 2017).

En este sentido, en los últimos años se ha registrado un incremento de las demandas de la sociedad en relación al papel de la universidad, junto con una mayor consciencia de la importancia fundamental del rol de la universidad para el desarrollo social y económico de los países (Banco Mundial, 2017; UNESCO, 2015). Este entorno, además de modificar los paradigmas de gestión en las universidades, hace que las mismas se enfrenten con nuevos desafíos que les exigen conocer los factores que mejoran sus métodos de gestión y la creación de ventajas competitivas (Sultan & Wong, 2014). Ante esta situación, la calidad de servicio se ha posicionado como un campo de estudio prioritario en la investigación en gestión de la educación superior (Duque Oliva, 2009; Tarí & Dick, 2016; Zafiroopoulos & Vrana, 2008), evidenciado en el crecimiento exponencial de la producción científica relacionada en la última década (Toscano-Hernández, Álvarez-González, & Sanzo-Pérez, 2017), a pesar incluso de la existencia de ciertos cuestionamientos éticos y epistemológicos sobre el uso de algunos instrumentos de marketing en la gestión de las universidades (Busbin, 1995; Veloutsou, Lewis, & Paton, 2004).

En definitiva, resulta evidente observar como el marketing ha ganado importancia en la gestión del sector de la educación superior al facilitar herramientas para entender la calidad de servicio con énfasis las necesidades y expectativas de sus stakeholders. Ciertamente, los stakeholders son tratados como clientes que tienen puntos de vista sobre su experiencia de servicio y en el foco de la investigación en calidad de servicio en la universidad se encuentra en la perspectiva del estudiante (Sandmaung & Khang, 2013; Tarí & Dick, 2016), siendo escasa la investigación con un enfoque diferente. Sin embargo, resulta indispensable que las universidades armonicen su gestión organizacional teniendo en cuenta los intereses y expectativas de todos sus stakeholders, y establezcan estrategias efectivas en el medio y largo plazo (Paraschivescu, Botez, & Fuiuogă, 2013; Sandmaung & Khang, 2013).

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es identificar como las estrategias institucionales de la Universidad de Córdoba, una universidad pública de la región Caribe Colombiana, de ahora en adelante UNICOR, consideran las expectativas de sus stakeholders. En concreto, este caso se enfoca en cómo los instrumentos de planificación estratégica de UNICOR manifiestan la necesidad que tienen las universidades de considerar las expectativas de sus stakeholders, como una parte esencial de la forma en que gestionan la calidad de servicio (Tarí & Dick, 2016).

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de la Universidad de Córdoba



Fuente: [http://www.unicordoba.edu.co], a fecha 03/10/2017.

2. Desarrollo del caso

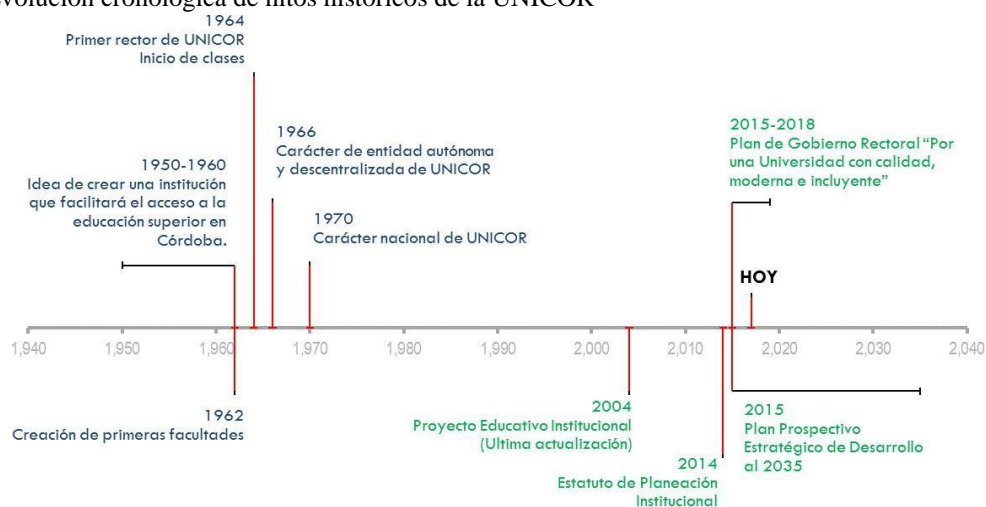
Orígenes y Fundación de UNICOR

Desde finales de la década de los años 50 y principios del 60 del pasado Siglo (Ver Figura 2), frente al reto de impulsar la creación de una institución de educación superior que respondiera con calidad y pertinencia a las necesidades de la región Caribe Colombiana, el bacteriólogo Elías Bechara Zainúm propone la idea de crear una institución que facilitará el acceso a la educación superior de los jóvenes de escasos recursos económicos del departamento de Córdoba (Colombia).

Ahora bien, considerando que las principales actividades económicas del departamento de Córdoba son la agricultura y la ganadería, se perfila la creación de una universidad con vocación agropecuaria. En efecto, con la Ley 103 de 1962 se crearon las primeras facultades de UNICOR, que fueron las de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria y Zootecnia. En marzo de 1964 fue nombrado su primer rector, el bacteriólogo Elías Bechara Zainúm, y el 6 de abril de 1964 se iniciaron las clases bajo la emblemática frase "*Se ha encendido una antorcha. Que no se extinga*", siendo designados como Decanos Julio César Cervantes Lagares de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, y Hernando Rodríguez Romero de la Facultad de Ingeniería Agronómica.

Posteriormente, el Congreso de República de Colombia expidió la Ley 37 de 1966 por medio de la cual se le da a UNICOR el carácter de entidad autónoma y descentralizada, regida por el decreto Ley 0277 de 1958, que reglamentaba la orientación de las universidades departamentales. En el año de 1970, mediante una sentencia del Consejo de Estado, se le atribuye ya el carácter nacional a la Institución por haber sido creada mediante Ley de la República, condición que se mantiene en la actualidad y que se puede considerar afortunada para garantizar los recursos financieros para su funcionamiento.

Figura 2. Evolución cronológica de hitos históricos de la UNICOR



Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.unicordoba.edu.co> a fecha 03/10/2017.

Plataforma Estratégica de UNICOR

En 2014, el Consejo Superior de UNICOR adoptó el Estatuto de Planeación Institucional mediante el Acuerdo 006 del 21 de enero de 2014, que tiene por objeto establecer los procesos de planeación en la universidad. En este Estatuto, la planeación como orientadora de la gestión institucional se constituye en un proceso permanente y participativo, con sentido de orden y prospectiva en cumplimiento de la misión y visión de la UNICOR, que debe ayudar a transformar las condiciones sociales de la región y el país (Consejo Superior de la Universidad de Córdoba, 2014). De igual manera, dicho estatuto, define que los responsables de la planeación en UNICOR tienen el compromiso de diseñar e instrumentalizar las propuestas consensuadas por los actores institucionales, mediante instrumentos de la planeación (Consejo Superior de la Universidad de Córdoba, 2014). Entre los instrumentos básicos de planeación definidos por el Estatuto de Planeación Institucional, a nivel estratégico se establecen: en primer lugar, el Proyecto

Educativo Institucional, instrumento de gestión de medio y largo plazo, que orienta y define la vida institucional, objetivos estratégicos y políticas en que se enmarca la Universidad, con una vigencia permanente y podrá ser modificado cuantas veces sea necesario; en segundo lugar, el Plan Prospectivo Estratégico de Desarrollo, que se establece como instrumento de gestión institucional de medio y largo plazo, con el fin de adaptar la estructura de planeación de la Universidad de Córdoba a una visión más allá de los periodos rectorales, que define los escenarios y estrategias institucionales de la Universidad de Córdoba para una vigencia mínima de quince años; y en tercer lugar, el Plan de Gobierno Rectoral, documento que define las actividades a desarrollar durante la gestión de un periodo rectoral, basado en el Plan Prospectivo Estratégico.

Recientemente, UNICOR adoptó el Plan de Gobierno Rectoral “*Por una Universidad con calidad, moderna e incluyente*” para el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018 (Consejo Superior de la Universidad de Córdoba, 2016). Este Plan de Gobierno Rectoral se sustenta en la visión contenida en el Proyecto Educativo Institucional (Universidad de Córdoba, 2004) y en el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035 en el que se plantea el escenario de futuro que se desea para la institución y se constituye en la carta de navegación de UNICOR para un periodo de 20 años (Mojica, Rodero, & Ruiz, 2015). Por un lado, en la visión institucional, UNICOR asume el reto de ser reconocida como una de las mejores instituciones públicas de educación superior del país por la calidad de sus procesos académicos y de gestión institucional, orientada al mejoramiento de la calidad de vida de la región, mediante la ejecución y aplicación de proyectos de investigación y extensión en cooperación con el sector productivo (Universidad de Córdoba, 2004). Por otra parte, en el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035 se diseñaron los escenarios en los que podría encontrarse UNICOR, veinte años adelante, con el objeto de analizarlos y escoger, entre estas opciones de futuro, la más conveniente para la región y para el país, con la finalidad de construirla estratégicamente desde hoy, a partir del análisis de sus “actores sociales” que incluye directivos, docentes, investigadores, estudiantes y administrativos (Mojica et al., 2015).

De esta manera, el Plan de Gobierno Rectoral 2015-2018 “*Por una Universidad con calidad, moderna e incluyente*” se estructura a partir del marco institucional de siete ejes estratégicos (Universidad de Córdoba, 2016): 1) Internacionalización para la globalización; 2) Calidad, pertinencia y cobertura; 3) Docencia; 4) Fortalecimiento de la interacción entre la investigación, tecnología y sociedad; 5) Relación Academia, Sociedad y Sector Productivo; 6) Bienestar Institucional; y 7) Modernización administrativa y buen gobierno.

Enfoque de Stakeholders en UNICOR

El enfoque de *stakeholders* se ha desarrollado como una opción alternativa frente a los enfoques tradicionales de la organización, resolviendo y re-conceptualizando varios problemas específicos en el estudio de la gestión y las organizaciones (Freeman, Harrison, Hicks, Parmar, & De Colle, 2010). En efecto, el significativo interés académico hacia el denominado enfoque de *stakeholder* se evidencia en el incremento sostenido en las publicaciones científicas sobre este concepto en los últimos años (Toscano-Hernandez & Virguez-Pedrerros, 2015), debido en gran parte a la capacidad de este enfoque para explicar las relaciones entre las organizaciones con su entorno y generar estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012; Pedrosa Ortega, 2009). Así, la definición más popular de *stakeholders* los define como los grupos de individuos que son cruciales para la supervivencia de las organizaciones; además establece a los actores que puedan afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización, es decir cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984).

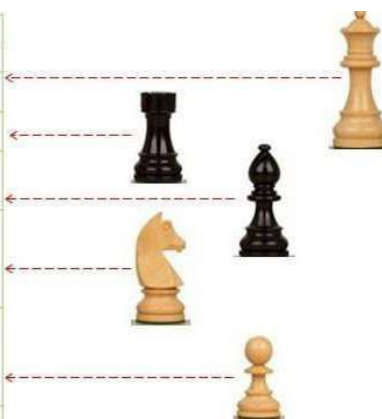
Se debe señalar, sin embargo, que el concepto de *stakeholder* se refiere a una idea que no se encuentra bien definida debido en parte a su amplitud conceptual que está sujeta la vitalidad propia de un término tan poderoso (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003), y su vigencia está fuera de discusión, enmarcándose en cómo la teoría de los stakeholders evolucionará y aportará nuevas y mejores perspectivas para la interpretación de la gestión y la empresa (Agle et al., 2008). Sin embargo, la variedad de definiciones de este concepto al uso, así como los matices que se presentan en la bibliografía, es una de las razones principales por las que el término aún no ha recibido una traducción adecuada en las distintas lenguas (Terzolo, 2014). Por lo que en este trabajo, a pesar que en la revisión de los documentos institucionales de UNICOR se encontró que se utiliza la expresión “actores sociales” para referirse a *stakeholders*, resulta conveniente utilizar el término *stakeholder* en inglés, por la riqueza de su concepto.

Ahora bien, a pesar que la mayor parte de la investigación reciente sobre el concepto de *stakeholder* se concentra en la responsabilidad social, entre los tópicos abordados por los estudios se encuentran la competitividad y el desempeño organizacional, que involucra aquellos trabajos que articulan la forma como la organización encara sus fortalezas y debilidades y configura sus actividades (Toscano-Hernandez & Virguez-Pedrerros, 2015). En este sentido, en el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035, considerando que Michel Crozier define el poder como la capacidad que tiene alguien de doblegar la voluntad de otro y a partir de los aportes de la *Teoría del Mactor* de Michel Godet, calificó el grado poder de stakeholders endógenos y exógenos de la institución (Mojica et al., 2015). El Mactor es una herramienta que permite cruzar la calificación del impacto de un stakeholder sobre otro por medio de un cuadro de doble entrada, y se obtiene un indicativo de poder cuya cifra es alta en la medida que un actor afecta significativamente a otros y recibe una escasa afectación por parte de ellos (Mojica et al., 2015).

En la *Figura 3*, se expone una realidad de la región, al constatar la fuerza que aún conservan ciertos *grupos al margen de la ley*¹ y *politiqueros*², quienes no siempre poseen actitudes en favor del bien común (Ver *Figura 3*). En el análisis del grado de poder de los *stakeholder* no es evidente el liderazgo del *Estado local*³, superado por la fuerza que tienen diversas comunidades de personas organizadas⁴ e incluso las ONG presentes en la región. Entre los *stakeholders* relacionados con la educación sobresalen los *docentes proactivos*⁵ junto con las *directivas* y *docentes reactivos*⁶ de UNICOR. Es interesante el papel del *sector productivo*⁷ que, a pesar de no estar relacionados directamente con el sector de educación superior, se ubican en el tercer quintil entre los *stakeholders*.

Figura 3. Grado de poder de los stakeholders de la UNICOR

Actores sociales relacionados con la Universidad interna o externamente	Coefficiente de poder	%	acumulado	quintiles
Estado	2	12,5	12,5	1
Grupos al margen de la ley	1,85	11,6	24,1	
Docentes proactivos	1,76	11,0	35,1	2
Directivas	1,33	8,3	43,4	
Docentes reactivos	1,16	7,3	50,6	3
Sector productivo	1,04	6,5	57,1	
"Politiqueros"	1,03	6,4	63,6	4
Instituciones de Educación Superior del entorno	0,96	6,0	69,6	
Sindicatos (docentes, empleados)	0,9	5,6	75,2	4
Dirigentes políticos	0,75	4,7	79,9	
Estudiantes proactivos	0,69	4,3	84,2	5
Grupos de Reparación	0,68	4,3	88,4	
Pensionados	0,58	3,6	92,1	5
Asociaciones estudiantiles	0,49	3,1	95,1	
Estado local	0,45	2,8	97,9	5
Estudiantes reactivos	0,33	2,1	100,0	
Total	16	100,0		



Fuente: Mojica, Rodero, & Ruiz (2015).

Análisis de Stakeholders y Retos de UNICOR

En el Estudio Prospectivo de UNICOR al 2035 (Mojica et al., 2015), a partir de los aportes conceptuales de la prospectiva estratégica y elementos de la sociología, se explica el comportamiento de las variables estratégicas de la institución utilizando la herramienta conocida como Análisis del Juego de los Actores. Es decir, verificar los *stakeholders* que se hallan detrás de las variables estratégicas, confrontar el poder que posee cada uno de ellos y reconocer las estrategias que poseen, lo que hace posible tener una mejor percepción de la realidad analizada. Así, entendiendo el reto como un objetivo difícil de alcanzar y que representa un desafío para quien lo afronta, UNICOR define los retos que plantean sus variables estratégicas, seleccionando las variables más representativas (Mojica et al., 2015). Con el fin de esclarecer

¹ Grupos organizados para llevar a cabo actividades ilícitas, incluyendo grupos guerrilleros, bandas criminales, carteles del contrabando y el tráfico de armas.

² Son los líderes políticos que, bajo la investidura de la democracia delegada, obran en beneficio propio y no en favor de la comunidad.

³ Instituciones estatales del orden regional y municipal que interactúan con UNICOR, como: gobernaciones, alcaldías, entre otros.

⁴ Incluidos sindicatos, asociaciones estudiantiles, grupos de reparación y pensionados.

⁵ Profesores que colaboran y toman una actitud positiva ante los acontecimientos de la institución.

⁶ Profesores que acuden más a su beneficio personal que el bienestar de la institución.

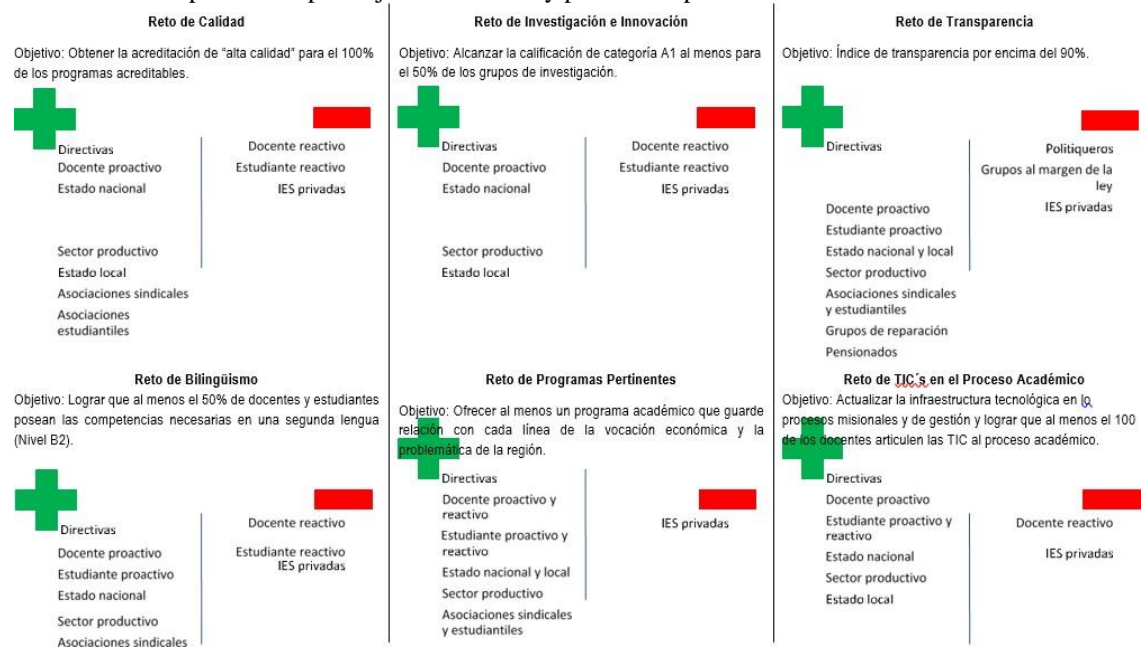
⁷ Empresas de carácter privado generadoras de riqueza, en cualquier sector de la economía.

las estrategias de los *stakeholder* a partir de los retos de UNICOR, se realiza un balance de las posiciones de los *stakeholders* por objetivos estratégicos.

En la *Figura 4* se evidencia la presencia constante de un grupo de *stakeholders* en pro de los retos que favorecen a la Universidad, tales como: *directivas*, *docentes proactivos*, *estudiantes proactivos*, *sector productivo*, *Estado*⁸ y *Estado local*. De igual manera, resulta evidente la presencia constante de *stakeholders* que anteponen su provecho personal a los intereses de la UNICOR, como: *docentes reactivos*, *estudiantes reactivos* y las *IES de la región*⁹. Lo anterior, se reafirma en la *Figura 5* que muestra la situación de distancia y alejamiento entre *stakeholders* y permite apreciar las asociaciones de mayor relevancia unidas por líneas de color rojo que vinculan a las *directivas*, *Estado*, *estudiantes proactivos* y *docentes proactivos*. Se destaca que ni *docentes reactivos*, ni *estudiantes reactivos* ni las *IES de la región* están involucradas con la excelencia de UNICOR.

En general, se hace evidente que el logro de los retos propuestos por UNICOR involucran directamente y prioritariamente a los *stakeholders* que apoyan y están comprometidos con el éxito de la institución (Mojica et al., 2015), tales como: *directivas*, *docentes proactivos*, *estudiantes proactivos* y *Estado*. Por el contrario, otros *stakeholders* que tienen no están vinculados con la excelencia de UNICOR (Mojica et al., 2015), concretamente: *docentes reactivos*, *estudiantes reactivos* y las *IES de la región*. En otro sentido, es interesante como el *sector productivo*, a pesar de no tener una responsabilidad o encargo directo con el desempeño de la educación superior, evidencia un importante grado de poder en UNICOR y una actitud en pro de los retos que favorecen a la institución, pero una asociación de importancia relativa entre los *stakeholders* de la Universidad.

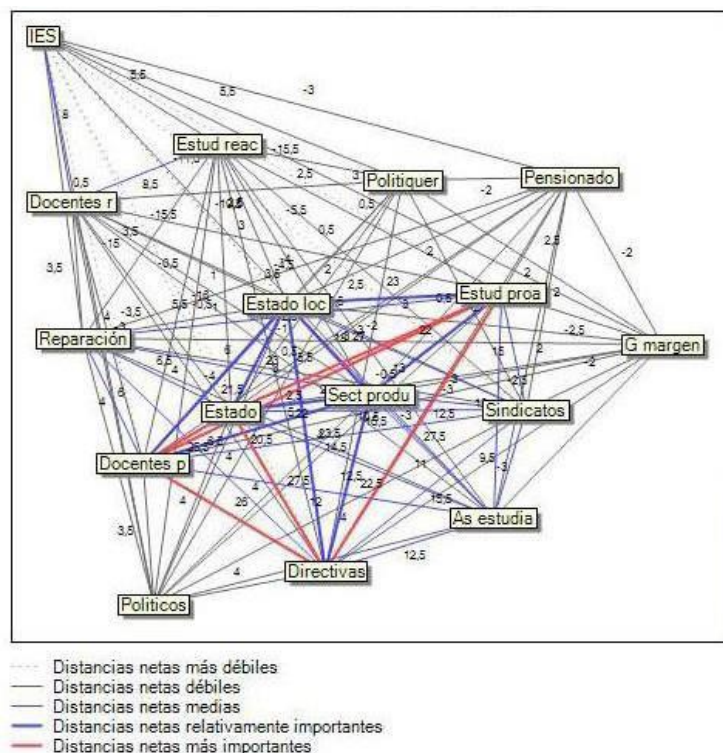
Figura 4. Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderado por las relaciones de fuerza en UNICOR.



Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica, Roderó, & Ruiz (2015)

⁸ Instituciones estatales del orden nacional que tienen relación con el desempeño de la educación superior, como: Ministerio de Educación; Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias; Consejo Nacional de Educación Superior, entre otros.

⁹ Instituciones de Educación Superior de la región con quienes la universidad disputa el ejercicio de la educación superior.

Figura 5. Distancias netas entre *stakeholders*

Fuente: Mojica, Rodero, & Ruiz (2015).

Sector Productivo y UNICOR

La gestión estratégica futura de las universidades tendrá que introducir nuevos parámetros de competitividad que, sin duda, pasarán por la creación de valor y el establecimiento de relaciones satisfactorias a largo plazo con sus diferentes stakeholders. Por otro lado, las transformaciones sociales y económicas producidas en los últimos años han promovido la globalización y han abierto nuevos mercados que requieren nuevas estructuras, nuevas mentalidades y nuevas competencias. De este modo, la necesidad de innovaciones de servicio para impulsar el crecimiento económico y elevar los niveles de calidad nunca ha sido mayor, especialmente para aquellas organizaciones de servicios intensivos en conocimiento destinados a la transformación del rendimiento empresarial (Spohrer & Maglio, 2008), como es el caso de las universidades.

El cambio de paradigma ha supuesto el paso de una economía industrial a otra basada en los servicios y el conocimiento ha generado la necesidad de adaptar el concepto y práctica de Marketing (McCole, 2004; Vargo & Lusch, 2016). Las nuevas perspectivas del marketing están convergiendo para formar una nueva lógica dominante, en la cual la provisión de servicios en lugar de los bienes es fundamental para el intercambio económico (Vargo & Lusch, 2008). A partir del enfoque centrado en los servicios, la Lógica Dominante del Servicio, el Marketing asumió un papel de liderazgo a la hora de ayudar a la organización a permitir la co-creación de valor (Bettencourt, Lusch, & Vargo, 2014), dando lugar a la reestructuración global de la empresa y del papel de los agentes implicados en la creación de valor (Vargo & Lusch, 2008), junto a una orientación centrada en la interacción y el intercambio de elementos intangibles y una modificación del proceso de creación de valor (Blazquez Resino, Esteban Talaya, & Molina Collado, 2010). A decir verdad, desde hace algún tiempo, el marketing ha sido identificado como la función de la organización que facilita la co-creación de valor (Blazquez Resino et al., 2010; Sheth & Usley, 2007). En efecto, en el estudio del marketing de servicios existe un consenso general que considera que el valor siempre es co-creado en la interacción entre los actores (Kohtamäki & Rajala, 2016).

En coherencia con los postulados de la Lógica Dominante de Servicio, para efectos de este trabajo, la co-creación se define como la práctica de desarrollar sistemas, productos o servicios mediante la colaboración con los stakeholders (Ramaswamy, 2011). A partir del escenario descrito anteriormente, entre los stakeholders considerados por UNICOR, el *sector productivo* evidencia un grado de poder

medio y actitud en pro de los retos de UNICOR, pero una asociación débil entre stakeholders. Así, considerando que la carrera por el aumento de la productividad y la competitividad en los mercados mundiales ha incrementado el interés de las empresas por involucrarse cada vez más en la educación superior (UNESCO, 2015), se hacen necesarias acciones que permitan potencializar efectivamente la relación de UNICOR y el *sector productivo*. En definitiva, se propone analizar la relación universidad y *sector productivo* desde la perspectiva de la estrategia de co-creación de valor, ya que se aportaría en la construcción de una perspectiva más holística, dinámica y realista de la creación de valor, a través del intercambio, a través de una configuración de actores más amplia, más completa (Vargo & Lusch, 2016).

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

En esta sección se presentan tres preguntas que pretenden estimular el pensamiento crítico de los interesados en el estudio de calidad de servicio en la educación superior. El propósito es incentivar entre los interesados el análisis del sector de educación superior y fomentar el debate en como las estrategias institucionales de las universidades se preocupan por responder a las expectativas de sus *stakeholders* como parte integrante de la forma en que las instituciones gestionan la calidad de servicio.

Cuestión 1. ¿Qué estrategias podría implementar la Universidad para fortalecer la relación con los *stakeholders* que apoyan y se encuentran comprometidos con el éxito institucional?

La necesidad de elevar los niveles de calidad de los servicios y generar innovaciones de servicio para impulsar el crecimiento económico, nunca ha sido mayor, especialmente para aquellas organizaciones de servicios intensivos en conocimiento destinados a la transformación del rendimiento empresarial (Spohrer & Maglio, 2008).

Cuestión 2. ¿Qué estrategias podría implementar la Universidad para ganar la adhesión de los *stakeholders* en discordia con los retos institucionales?

Si bien es cierto que la experiencia del usuario es fundamental para la creación de valor y la innovación, los enormes cambios en los mercados exigen de la co-creación, entendiéndola como la práctica de desarrollar sistemas, productos o servicios mediante la colaboración con sus stakeholders (Ramaswamy, 2011).

Cuestión 3. ¿Qué estrategias podrían impulsar la articulación de la Universidad con los sectores productivos?

Frente a la creciente competencia a medida que los mercados continúan globalizándose y las industrias convergen, se ha agudizado la necesidad de que las organizaciones exploren nuevos enfoques para la creación de valor. Así, las organizaciones que continúen con un enfoque convencional de productos y servicios centrados en la creación de valor serán relegadas a exprimir tanto como sea posible los costos de sus actividades en la cadena de valor (Ramaswamy, 2011).

Cuestión 4. ¿Qué consecuencias positivas podría tener mejorar la relación de la Universidad con el sector productivo?

A partir del enfoque centrado en los servicios, la Lógica Dominante del Servicio, el Marketing asumió un papel de liderazgo a la hora de ayudar a la organización a permitir la co-creación de valor (Bettencourt et al., 2014), dando lugar a la reestructuración global de la empresa y del papel de los agentes implicados en la creación de valor (Vargo & Lusch, 2008), junto a una orientación centrada en la interacción y el intercambio de elementos intangibles y una modificación del proceso de creación de valor (Blázquez Resino et al., 2010).

4. Conclusiones

En los últimos años se ha registrado un incremento de las demandas de la sociedad en relación al papel de la universidad, junto con una mayor consciencia de la importancia fundamental del rol de la universidad

para el desarrollo social y económico de los países (Banco Mundial, 2017; UNESCO, 2015). Ante esta situación, la calidad de servicio se ha posicionado como un campo de estudio prioritario en la investigación en gestión de la educación superior (Duque Oliva, 2009; Tarí & Dick, 2016; Zafiroopoulos & Vrana, 2008), evidenciado en el crecimiento exponencial de la producción científica relacionada en la última década (Toscano-Hernández, Álvarez-González, & Sanzo-Pérez, 2017), a pesar incluso de la existencia de ciertos cuestionamientos éticos y epistemológicos sobre el uso de algunos instrumentos de marketing en la gestión de las universidades (Busbin, 1995; Veloutsou, Lewis, & Paton, 2004).

Dada la importancia de las universidades como un motor estratégico del desarrollo económico de cualquier país, y a pesar que tradicionalmente la relación de la universidad y el *sector productivo* no ha sido un asunto muy importante en la educación superior, la carrera por el aumento de la productividad y la competitividad en los mercados mundiales ha incrementado el interés de las empresas por involucrarse cada vez más en la educación superior (UNESCO, 2015). Ahora bien, se sugiere analizar la relación universidad y *sector productivo* desde la perspectiva de la estrategia de co-creación de valor, ya que se aportaría en la construcción de una perspectiva más holística, dinámica y realista de la creación de valor, a través del intercambio y de una configuración de actores más amplia, más completa (Vargo & Lusch, 2016).

Bibliografía

- Agle, B. R., Donaldson, T., Winkelman, M. O., Freeman, R. E., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.
- Banco Mundial. (2017). *Higher Education for Development: An Evaluation of the World Bank Group's Support*. Washington.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R., & Vargo, S. (2014). A Service Lens on Value Creation. *California Management Review*, 57(1), 44–66. <http://doi.org/10.1525/cmr.2014.57.1.44>
- Blazquez Resino, J. J., Esteban Talaya, A., & Molina Collado, A. (2010). Nuevas Oportunidades en Marketing: La Logica Dominante del Servicio. *Revista de Estudios Economicos Y Empresariales*, 11–26.
- Busbin, J. W. (1995). The Role of Marketing Research and Decision Systems in the Marketing Process. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 3(2), 167–190.
- Consejo Superior de la Universidad de Córdoba. Estatuto de Planeación de la Universidad de Córdoba (2014). Colombia. Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/normatividad/estatutos>
- Consejo Superior de la Universidad de Córdoba. Acuerdo N° 061 de 2016 (2016). Colombia. Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/planes>
- Duque Oliva, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 19(1), 25–41.
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Journal of Communication Research*, 6(6), 130–143.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.pdf*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Hicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art* (Cambridge). New York: Cambridge University Press.
- Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4–13.
- McCole, P. (2004). Refocusing marketing to reflect practice: The changing role of marketing for business. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(5), 531–539.
- Mojica, F. J., Rodero, J. E., & Ruiz, I. (2015). *Análisis Prospectivo de la Universidad de Córdoba al año 2035*. Bogotá (Colombia). Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/planes>
- Paraschivescu, A. O., Botez, N., & Fuiogă, A. (2013). Quality Based Education and the Stakeholders' Expectations, 16(1), 72–78.
- Pedrosa Ortega, C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Gestión Joven*, (4).
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory Is Not? *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.

- Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences...and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195–196.
- Sandmaung, M., & Khang, D. B. (2013). Quality expectations in Thai higher education institutions: Multiple stakeholder perspectives. *Quality Assurance in Education*, 21(3), 260–281.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *American Marketing Association*, 26(2), 302–307.
- Spohrer, J., & Maglio, P. (2008). The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. *Production and Operations Management*, 17(3), 238–246.
- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2014). An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University. *Managing Service Quality*, 24(5), 487–521.
- Tarí, J. J., & Dick, G. (2016). Trends in quality management research in higher education institutions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 273–296.
- Terzolo, M. (2014). *Aplicación de la teoría de los grupos de interes en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Toscano-Hernández, A., Álvarez González, L. I., & Sanzo Pérez, M. J. (2017). Tendencias de la Investigación en Calidad de Servicio en la Universidad 2007-2016. In E. Álvarez-Arregui, S. Agudo B. Rodríguez, L. Álvarez, M. García, & J. Llames (Eds.), *Universidad, Investigación y Conocimiento: Avances y retos* (pp. 147–152). Oviedo (España): Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Toscano-Hernandez, A., & Virguez Pedreros, C. (2015). *Revisión del Estado del Arte del Concepto de Stakeholder en la Estrategia Organizacional*. Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia).
- UNESCO. (2015). *Draft Preliminary Report Concerning the Preparation of a Global Convention on the Recognition of Higher Education Qualifications*.
- UNESCO. (2017). *Six ways to ensure higher education leaves no one behind* (Policy Paper No. 30). Paris (Francia).
- Universidad de Córdoba. Proyecto Educativo Institucional PEI (2004). Colombia. Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/comunicados-unicor/1458-pei>
- Universidad de Córdoba. (2016). *Plan de Gobierno de la Universidad de Córdoba 2015-2018: Por una Universidad con calidad, moderna e incluyente*. Montería (Colombia). Retrieved from <http://www.unicordoba.edu.co/planes>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2016). Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(5), 5–23.
- Veloutsou, C., Lewis, J. W., & Paton, R. A. (2004). University selection: information requirements and importance. *International Journal of Educational Management*, 18(3), 160–171.
- Zafiroopoulos, C., & Vrana, V. (2008). Service quality assessment in a Greek higher education institute. *Journal of Business Economics and Management*, 9(1), 33–45.

CREANDO VALOR DE LOS USOS COMPLEMENTARIOS DEL BOSQUE GALLEGO: CASO DE ESTUDIO DE LA ASOCIACIÓN DE RESINEROS DE GALICIA

Anxo Calvo Silvosa
José Manuel Andrade Calvo
(Universidad de A Coruña, España)

Marta Cristos Amarelo
José David Allo Rama

Resumen

El presente estudio analiza la sostenibilidad y beneficios asociados al desarrollo de aprovechamientos del bosque complementarios a la obtención de madera. De forma específica, se estudia la resinación de los pinos en la Comunidad Autónoma de Galicia como actividad de posible implantación que puede conllevar un cambio positivo del sector forestal y del medio rural, tanto en el ámbito económico como en el social y ambiental. Para ello, se analiza el caso de la Asociación de Resineros de Galicia, cuyo objetivo es la divulgación y potenciación de dicho aprovechamiento resinero en la comunidad gallega. Mediante un DAFO se consideran los beneficios y desventajas del aprovechamiento resinero, así como de la actividad de dicha Asociación. Se proponen soluciones para potenciar las acciones positivas y mitigar los efectos adversos con el fin de que la resinación de las masas de pinos de Galicia sea una realidad transformadora del sector forestal y del medio rural en un futuro próximo.

Abstract

The current study analyzes the sustainability and benefits associated with the development of forest complementary uses to timber harvesting. In a specific way, it is studied the resin production of the pines in the Autonomous Community of Galicia as an activity of possible implementation that can lead to a positive change of the forestry sector and of the rural area, in the economic as well as in the social and the environmental field. For that purpose, it is analyzed the case of the Galician Resin Collector Association which objective is the dissemination and promotion of the resin collection in the Galician community. Through a SWOT, the benefits and disadvantages of resin production as well as the activity of this Association are considered. Solutions are proposed to promote positive actions and mitigate adverse effects in order to make the resin collection of the resin pine forests of Galicia a transformative reality in the near future.

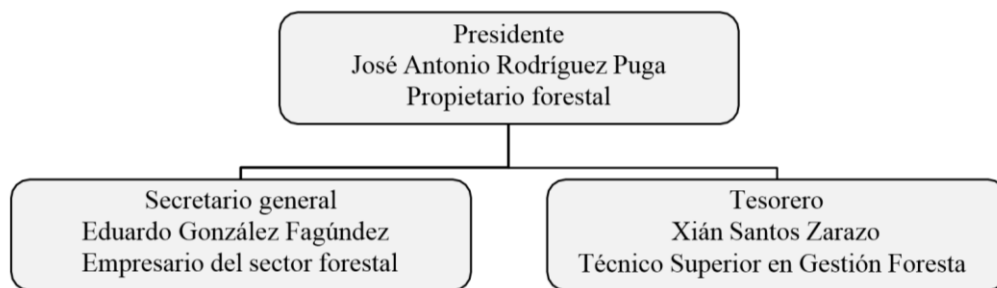
1. Introducción

El estudio que desarrollamos a continuación toma como eje central el análisis de la sostenibilidad asociado al aprovechamiento de los recursos no madereros y complementarios del bosque como palanca transformadora del sector forestal de Galicia en el ámbito social, ambiental y económico. En él, analizamos el caso específico de la Asociación de Resineros de Galicia (AREGA) que se centra en la divulgación del aprovechamiento de la resinación de las masas de distintas especies de pino. Esta actividad permitiría desarrollar nuevas actividades económicas en los años previos a la corta de los pinos, lo que se puede traducir en un mayor rendimiento de explotación y hacer más atractiva una gestión forestal que cuente en su ordenación con el aprovechamiento resinero.

El objetivo de este estudio es profundizar y ejemplarizar la importancia de divulgar la actividad de la resinación como aprovechamiento complementario del bosque en Galicia y como herramienta de marketing transformadora que permita desarrollar actividades que fomenten el desarrollo sostenible.

La Asociación de Resineros de Galicia (AREGA) ha sido creada el 6 de febrero de 2016 en Oia, Pontevedra. Esta organización fue fundada por 16 personas y actuales socios, entre ellas José Antonio Rodríguez Puga, presidente de la Asociación, quien en un curso formativo sobre las posibilidades de la resinación forestal propuso la posibilidad de crear esta asociación de resineros en la comunidad gallega, y gran parte de los allí presentes se unieron para formalizarla. A continuación, presentamos un breve organigrama de los cargos principales de la organización.

Figura 1. Organigrama de la Asociación de Resineros de Galicia.



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de la Asociación son la divulgación de la práctica de la resinación de las masas de los pinares y la representación y la defensa de los intereses de los integrantes de la misma frente a la Administración. Según AREGA, en la actualidad, no existe un marco regulatorio apropiado para este aprovechamiento. La Asociación cuenta con el apoyo de la Sociedad de Resinas Naturales, la Asociación Nacional de Resineros y el respaldo personal de Juan Carlos Álvarez, presidente de la Asociación Nacional de Defensa y Vertebración del Sector Resinero.

La actividad fundamental que desarrolla AREGA se centra en la divulgación de las posibilidades del aprovechamiento resinero en las masas de pino de Galicia, destacando su sostenibilidad y su compatibilidad con la producción de madera. Para ello, realizan cursos de formación y apoyo al sector resinero, potenciando su conocimiento y fomentando la expansión de este aprovechamiento. Estos cursos son de libre acceso y para todos los públicos, aunque en una primera instancia enfocados a los propietarios forestales particulares, a las Comunidades de Montes y a personas interesadas en la actividad de la resinación.

Además, la Asociación cuenta con distintos canales de difusión en redes sociales, prensa escrita y canales audiovisuales en los que difunde y promociona las actividades que desarrollan. Actualmente, la Asociación no cuenta con ninguna persona contratada y estas actividades son llevadas a cabo por sus asociados de forma voluntaria. Entre los resultados obtenidos, destaca su reconocimiento a nivel autonómico como asociación de referencia en el fomento de la resina, así como, ser pioneros y ayudar en la expansión del aprovechamiento resinero en diferentes masas forestales del territorio gallego.

2. Desarrollo del caso

El aprovechamiento de los recursos que proporcionan los diversos hábitats forestales permite generar una actividad económica de gran importancia para el desarrollo social y económico de las zonas rurales. La recolección de los frutos silvestres, castañas y setas, la cosecha de hierbas medicinales y culinarias o la obtención de resina o miel son aprovechamientos complementarios a la explotación maderera de las masas forestales. Estos aprovechamientos sirven para obtener recursos del bosque durante el desarrollo de la masa, y permiten generar una actividad económica periódica que mejora la economía asociada a estos recursos, a la vez que genera valor social en las poblaciones asociadas que se benefician de dichos aprovechamientos. Gracias a ellas se consigue reforzar el vínculo entre la población rural y el monte, aumentando su biodiversidad y su sostenibilidad a largo plazo. Por ello, creemos que el uso de herramientas divulgativas que fomenten el conocimiento de las potencialidades del sector forestal como motor de cambio, que apuesten por un monte multifuncional, generen riqueza y mejoren la situación del rural gallego, deben considerarse como herramientas de marketing utópico y que pueden modificar los comportamientos para apoyar el desarrollo sostenible con consecuencias positivas sobre el medio ambiente y la sociedad.

Antes de estudiar en profundidad la Asociación, el aprovechamiento resinero y su viabilidad en Galicia, consideramos necesario contextualizar al lector en la realidad del sector forestal gallego y sus problemáticas.

Contexto territorial

El territorio de la Comunidad Autónoma de Galicia ocupa una extensión de 29.874 km². El 68,8% de esta superficie está ocupada por monte arbolado. La gran parte de esta superficie la cubren bosques de repoblación de eucalipto o mixtos, siendo también importantes los bosques de coníferas de repoblación o de frondosas autóctonas, y en menor medida, los bosquetes de alcornoques y bosques de ribera. El total de superficie ocupada en Galicia por masas puras de pinos adultos, principalmente de las especies de *Pinus radiata* D. Don y *Pinus pinaster* Ait., es de 313 mil hectáreas, las cuales representan el 22,14% de la superficie total de los bosques gallegos (Cuarto IFN, 2011).

En cuanto a la propiedad de la tierra, la superficie forestal gallega, se encuentra prácticamente en su totalidad (98%) en manos privadas, ya sea de particulares (68%) o de las Comunidades de Montes Vecinales en Mano Común (CMVMC) (30%). Cabe destacar que la mayor parte de las propiedades particulares son minifundistas, existiendo en Galicia 672.000 propietarios distintos. Esto produce que la superficie media de la propiedad individual sea inferior a 2 hectáreas, a su vez repartidas en 2 o 3 parcelas no consecutivas. Esta realidad provoca que el 80% de las parcelas privadas sean menores a media hectárea y tengan una extensión media de 0,25 hectáreas (Picos, 2015).

Respecto al uso del suelo, Galicia es eminentemente forestal, ocupando el 70% de la superficie total. Desde el primer Inventario Forestal Nacional IFN (1975) la superficie arbolada en Galicia se ha incrementado un 27% (Cuarto IFN, 2011). No obstante, solamente el 10% de la superficie forestal cuenta con un instrumento de ordenación y tan solo el 8% posee un certificado de gestión forestal sostenible bajo algún sistema de certificación reconocida internacionalmente como PEFC o FSC (Red2Red Consultores, 2014).

Tabla 1. Tabla de las superficies ocupadas por masas puras y mixtas de distintas especies de pinos en Galicia.

	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Totales
<i>Pinus pinaster</i> Ait.	70.216,33	32.106,25	57.677,59	57.280,83	217.281,00
<i>Pinus radiata</i> D. Don	24.477,72	65.664,97	-	6.064,42	96.207,11
Repoblaciones jóvenes de coníferas	9.634,55	33.319,57	34.711,29	10.093,99	87.759,40
<i>Pinus sylvestris</i> L.	-	16.989,75	15.746,78	-	32.736,53
<i>P. pinaster</i> + <i>Q. robur</i> L.	13.024,85	43.965,57	32.559,01	15.452,85	105.002,28
<i>P. pinaster</i> + <i>Eucalyptus</i> sp.	71.160,31	24.168,90	-	29.115,41	118.444,62

Fuente: Elaboración propia a partir de datos sacados del Cuarto IFN.

El 30% de la superficie forestal gallega se encuentra desaprovechada, este porcentaje de territorio desaprovechado es mucho mayor que el de otras potencias forestales como: Finlandia (10%), Austria (14%), Suecia (18%) o EEUU (21%) (The Boston Consulting Group, 2013).

Silvicultura y descripción de las explotaciones forestales en Galicia

Actualmente, más del 90% de los aprovechamientos con destino industrial en Galicia corresponden a explotaciones para la obtención de madera de pino o eucalipto (Confemadera, 2015). La contratación de servicios externos que realizan los propietarios y los gestores forestales proporciona un empleo estable en Galicia, directo e indirecto, a un colectivo superior a 15.000 personas, formado por cuadrillas en el monte, personal técnico y administrativo de las asociaciones profesionales, viveristas y proveedores de semillas, consultoras de ingeniería, empresas de trabajos silvícolas, empresas de aprovechamientos forestales y transportistas especializados (Picos, 2015).

La facturación de los propietarios forestales gallegos se acerca a los 300 millones de euros anuales en origen entre productos madereros y no madereros. A pesar de esto, 600.000 ha son improductivas, y según el Cuarto Inventario Forestal Nacional, el monte gallego envejece y su estado de salud es cada vez peor (Confemadera, 2014). A pesar del aparente aprovechamiento económico que suponen las masas forestales, los aprovechamientos madereros son una de las actividades más afectadas por los incendios forestales. Este riesgo, unido a las plagas y enfermedades forestales, producen el desánimo del inversor forestal, del pequeño silvicultor y de los comuneros propiciando un aumento del abandono forestal (Picos, 2015).

Tejido productivo de la industria agroforestal

En cuanto a las características del tejido productivo de la industria agroforestal, existen unas 600 empresas industriales y comercializadoras, así como 2.400 autónomos. El 70% de las empresas se asientan en poblaciones de menos de 5.000 habitantes, por lo que se configuran como un apoyo para la fijación de población rural. Del análisis de la estructura empresarial de las industrias forestales, se observa que el 90% tienen menos de 10 empleados y el 70% menos de 2. Por otra parte, se constata la persistencia de ciertos problemas estructurales, relacionados con la distribución y propiedad de la superficie forestal, dimensión de las explotaciones, y con la orientación fundamental de la industria hacia la actividad primera de transformación. Las tareas de compra de madera y gestión del monte (permisos, autorizaciones, etc.), aprovechamiento, transporte, certificación y venta son realizadas por empresas especializadas (Red2Red Consultores, 2014).

La facturación conjunta de la industria de transformación de la madera en Galicia supera los 1.900 millones de euros anuales. Esto supone en torno al 2% de la economía gallega si hablamos en términos de valor añadido, y supone un 9,9% del valor añadido industrial, mientras que en términos de empleabilidad el peso es del 2,3%, y del empleo industrial el 12,4% (Confemadera, 2015).

Por otro lado, el 9% de las familias gallegas obtuvieron alguna renta procedente de la venta de la madera, porcentaje que parece en aumento en los últimos años debido a la situación económica general y al incremento de desempleo (Confemadera, 2014). Esto pone de manifiesto que la industria forestal juega un papel de ahorro no financiero básico en las economías familiares de muchas áreas de Galicia, al suponer una parte de las inversiones de los propietarios particulares de montes, sin ser en muchos casos su actividad económica principal.

En cuanto a la industria relacionada con el procesado de resina, en Galicia es inexistente y según datos proporcionados por AREGA, para que una industria de procesado de resina pudiera ser instalada en Galicia y ser viable, serían necesarios entre 1,5 y 2 millones de kg de resina y daría empleo directo a 10 trabajadores. Esto equivaldría a resinar alrededor de unos 800.000 pinos y permitiría la obtención de diversos productos de consumo y uso industrial de alto valor añadido.

Sociología gallega: rentas en el rural, abandono y envejecimiento demográfico

En Galicia poseemos alrededor del 50% de las entidades de población del estado español (Meilán, 2001),

a pesar de ocupar sólo el 5,8% de la superficie. Esto se traduce en una gran interfaz urbano-forestal y en un ecosistema de pequeñas aldeas que dificultan la dotación de servicios y la creación de actividades económicas en el rural.

En el Informe de Sostenibilidad Ambiental del Programa de Desarrollo Rural (Red2Red Consultores, 2014), se ponen de manifiesto las diferencias entre el medio urbano en detrimento del rural en cuanto a la baja accesibilidad a servicios sociales, altas tasas de desempleo, desigualdad de rentas, problemas de inclusión social y riesgo de pobreza de la población rural gallega.

Los cambios sufridos en el mundo rural durante los últimos veinte años, la reducción y emigración de la población activa, el envejecimiento de la población residente en el campo y el escaso interés agrario han propiciado el abandono de las explotaciones agrarias. Este cambio social, de enorme alcance en el rural gallego, ha generado una transformación del medio, incluyendo la conversión de terrenos agrícolas en forestales bien por acción hacia una labor menos exigente, o meramente, por omisión. Como consecuencia, ha surgido una nueva generación de propietarios forestales absentistas, bien por su residencia lejana a sus propiedades, por su desconocimiento de las mismas o por su falta de experiencia como productores en el medio rural (Picos, 2015).

Biodiversidad y servicios ecosistémicos de los bosques

La Directiva Hábitat (92/43/CEE) define 179 diferentes tipos de hábitats naturales, de los que en Galicia se cuentan 56, correspondiéndose en su mayor parte con hábitats costeros y halófilos, sistemas dunares, pastos y bosques.

Los bosques como hábitats naturales con gran biodiversidad, además de generar riqueza económica a través de la madera o a través de actividades complementarias como el aprovechamiento de resina, miel, ganadería extensiva, setas silvestres comestibles y otros frutos del bosque, dotan a la sociedad de servicios de difícil cuantificación económica. Entre estas funciones destacan:

- Ser reservorio de la biodiversidad.
- Regular el ciclo hidrológico y purificar el agua.
- Ser sumidero de carbono.
- Evitar la erosión de los suelos.
- Depurar el aire.
- Moderar el clima regional.
- Reducir el calentamiento del suelo por radiación.
- Regular el ciclo del nitrógeno.
- Lugar de paseo y ocio.
- Función paisajística.

La resinación puede llegar a ser una herramienta importante para la conservación de la biodiversidad y otros valores de los pinares (Picardo y Pinillos, 2013). Además, los montes resineros ordenados proporcionan importantes servicios ecosistémicos que frecuentemente se soslayan (Rojo, 2013).

En otras Comunidades Autónomas existen zonas protegidas por Red Natura2000 específicas de masas de pino y que se consideran importantes debido a los atributos que le confieren sus árboles.

Principales riesgos para los bosques

Como ya se ha indicado anteriormente, las misiones y funciones de los bosques están en peligro debido a agentes de origen natural y/o antropogénico, existiendo pérdidas de crecimiento debido, en primer lugar, plagas (22%) y enfermedades (46%), y en segundo lugar a incendios forestales (13%) (Tainter y Baker, 1996).

Las plagas y enfermedades forestales producen pérdidas de crecimiento, muerte de pies, ataques a frutos forestales, pérdidas en la calidad de la madera, etc., lo que redundará en la reducción de los beneficios económicos (Edmonds et al., 2000). Además, hoy en día están en aumento debido a desequilibrios generados por el cambio climático, diversos procesos de contaminación y sobre todo en las últimas décadas por el comercio globalizado, la ruptura de las barreras naturales que limitan la dispersión de especies y producen un rápido movimiento de patógenos generando numerosos problemas a los países de

entrada (Paine, 2005). Así, los insectos y los patógenos introducidos pueden ser destructivos y convertirse en invasores al no tener enemigos naturales en esa zona (Wainhouse, 2005). En la actualidad la plaga que más preocupa en los pinares de Galicia es el nematodo el pino (*Bursaphelenchus xylophilus*) detectado por primera vez en el año 2010 y bajo el que se establecieron medidas de cuarentena y prevención (DOGA núm. 228, del 26 de noviembre de 2010).

Los incendios forestales causaron de media en los últimos diez años en España la pérdida de 100.000 ha de superficie forestal, concentrándose el 50% de esta superficie en el noroeste de España. La gran mayoría de estos incendios tuvieron lugar en Galicia y las zonas limítrofes con Castilla y León y Asturias (MAGRAMA, 2015). Si analizamos las especies que más arden en España, sobresale el *Pinus pinaster* Ait., con un 27,96% del total de la superficie arbolada quemada en el decenio 1996 - 2005, por encima de otras especies como el *Pinus halepensis* Mill. o el *Eucalyptus globulus* Labill. 9,76% (MAGRAMA, 2006). Estos incendios causan graves problemas ambientales, sociales y económicos, que recogemos en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Impactos de los incendios forestales.

Impactos de los Incendios Forestales	
Daños a viviendas y estructuras (€) (S)	Daños a recursos relacionados con la madera, otros productos forestales y futuras producciones (€) (S)
Contaminación atmosférica y salud pública (€) (S) (A)	Costes de los seguros e impuestos (€)
Evacuación de las comunidades en zonas colindantes (€)	Daños a las instalaciones recreativas (€) (S)
(S) Destrucción de yacimientos arqueológicos y culturales	Alteración de la biodiversidad y hábitats (€)
(€) (S) Impactos en las redes y flujos de transporte. (S) (A)	(A) Emisiones de carbono (A)
Daños al terreno, suministro de agua y cuencas (€) (S) (A)	Costes de rehabilitación y recuperación (€)
Daños a sistemas agrícolas colindantes (€) (S)	
Coste de la extinción de incendios (€)	

Leyenda: Problemas Económicos (€), Sociales (S), Medio ambientales (A).

Fuente: Birot, Yves y Mavsar, Robert (2009).

La silvicultura desarrollada en los pinares resineros obliga a limpiar los nuevos rodales del monte que se incorporan al tramo en resinación, acción muy relevante a la prevención de incendios. De esta forma no solo se consigue un monte productivo, sino más seguro en cuanto al peligro de incendios ocasionados por el abandono del monte (Rojo, 2013).

Introducción al aprovechamiento resinero y producción actual en Galicia

La resinación es el proceso productivo seguido para obtener resina de los pinares. En este proceso intervienen distintos agentes: el resinero, el propietario del pinar, el gestor y el industrial (Picardo y Pinillos, 2013).

Existen diferentes metodologías de resinación. En la actualidad el método más empleado en España es el de pica en corteza, que empezó a realizarse a mediados del siglo XX. Este proceso consiste en un desroñe (alisar la corteza de pino en una franja rectangular de 20 cm x 80 cm), la colocación de una grapa en forma de “v” que conduce la resina al pote o pequeño recipiente comúnmente de barro que se sostiene con una punta clavada al tronco, la pica que consiste en realizar incisiones de forma transversal al tronco tras una posterior aplicación de ácido en las incisiones trasversales para estimular la exudación de la resina. Después, en un periodo que puede oscilar entre 12 y 21 días, según la productividad de la estación, se realizan sucesivas picas y se procede a la remasa que sería la recogida de la resina o miera (Ortega et al, 2013).

Los rendimientos oscilan en función de las características del medio que condicionan el correcto crecimiento de los árboles (condiciones climáticas, características y naturaleza del suelo...), de la competencia de otros árboles, de la capacidad de resinación de las diferentes especies, e incluso de la genética de cada planta. Con el fin de comparar, citamos algunos ejemplos de rendimientos: *Pinus merkusii* Jungh&Devriese en Indonesia: 1.500 kg/ha.año, *Pinus elliottii* Engelm. en Brasil: 4.500 kg/ha año, *Pinus pinaster* Ait. en Castilla León: 300 kg/ha año (Picardo y Pinillos, 2013).

Después, la resina iría a las industrias en donde se fracciona la colofonia y el aguarrás. De la síntesis de ambos se pueden conseguir muchos elementos de consumo cotidiano: perfumes, geles de baño, suavizantes de ropa, ambientadores o pasta dentífrica, caramelos o medicamentos e incluso vitaminas (Muñoz, 2013). La diversidad de productos finales hace muy difícil establecer una cadena de producción clara que vincule un producto de consumo bien identificado (Picardo y Pinillos, 2013).

Con respecto a su situación, el aprovechamiento resinero está extendido en sólo determinadas comunidades autónomas de España como Castilla y León y Castilla la Mancha, de gran tradición y repercusión en el pasado. En España en el año 2014 se produjeron 12.000 Tm, muy lejos del máximo de producción alcanzado en el año 1961 con más de 55.000 Tm, mientras que el pico de producción en Europa se alcanzó en el año 1965 con 250.000 Tm. En el siglo XX España ha sido exportador de resina hasta el año 1980 en el que pasa a ser importador neto, al igual que el resto de Europa. Este hecho coincide con que la producción China alcanzaba las 300.000 Tm y superaba a la producción europea (Picardo y Pinillos, 2013). En la actualidad, el principal productor mundial continúa siendo China, con una producción en el año 2011 de casi 800.000 Tm.

En la actualidad, la actividad de la resinación en Galicia es residual, a pesar de que en el pasado fue estudiada la posibilidad del aprovechamiento en la comunidad gallega durante los años 1950-1970 mediante diversos experimentos (Martínez, 2016). Estos estudios, arrojaron unos rendimientos de entre 1,8 kg/pie y 3,6 kg/pie en diferentes parcelas y con diferentes técnicas. En la actualidad AREGA maneja un rendimiento medio de 2,5 kg/pie.

Las prácticas silvícolas orientadas a la resinación en Galicia se deberían centrar en preparar la masa con anterioridad para poder resinar el máximo de tiempo antes de la corta final. Según los turnos de corta en Galicia (en torno a 40 años en función de las condiciones de suelo, climáticas, disponibilidad de nutrientes, etc.) podríamos aprovechar el resinado a partir de los 24-30 años de edad de la masa. Así, se resinaría durante unos 16 años, aplicando 4 caras de 4 entalladuras cada una y 1 cara nueva cada 4 años.

En lo que se refiere a la distribución de las rentas generadas por la actividad de resinación entre los propietarios de los pinares y los resineros, se constatan diferencias derivadas de los diversos tipos de acuerdos alcanzados entre ellos. Existe bibliografía que recoge la distribución de estas estas rentas por tonelada producida y puesta en fábrica. A precios medios de 2011 y 2012 (1 €/kg), obteniendo 1.000 euros, se distribuirían: 600 € para el resinero (60%), 170 € para Hacienda y la Seguridad Social (17%), 130 € para el propietario del pinar (13%) y 100 € para otros (10%) (portes, herramientas, etc.) (Picardo y Pinillos, 2013). En Galicia, según datos de AREGA, el propietario del monte recibe un 10% de la renta generada en algunos casos, mientras que, en otros, renuncia a la renta monetaria a cambio de servicios forestales que le presta el resinero.

Las acciones de la AREGA han ayudado a implantar, en sólo tres años, el aprovechamiento resinero en aproximadamente en 30.000 ejemplares de las especies *Pinus pinaster* Ait. (22.000 pies) y *Pinus radiata* D. Don. (8.000 pies) a fecha de octubre de 2017. De cada pie se obtienen entre 2,5 kg y 3 kg de resina. En la actualidad, toda la resina de origen gallego tiene como destino la fábrica de la Sociedad de Resinas Naturales. Esta empresa suministra a varias empresas químicas, cosméticas e incluso farmacéuticas y otras.

Debido a las características de extensión y masas de pinares plantados, las CMVMC son para los resineros los principales aliados presentes y futuros para desarrollar la actividad de la resinación. En la actualidad, según datos de AREGA, se están resinando ocho comunidades de montes y dieciocho puntos de resinación.

En el caso del aprovechamiento resinero actual de 30.000 pinos con rendimientos de 2,5 kg/pie¹ y con los actuales precios de mercado para la resina es de 1 euro/kg, estimamos una generación total de resina de 75 Tm., con un valor de 75.000 € brutos. Planteando un caso hipotético de un aprovechamiento resinero mayor de las masas gallegas de pinos y extrapolando los actuales precios y rendimientos de 2,5 kg/pie, el

¹ Datos proporcionados por la Asociación de Resineros de Galicia.

valor económico que podría generar el resinado del 5% de los pinos del país (5% de 145.926.751 pies de *Pinus pinaster* Ait), a los actuales precios, sería de unos 18 millones de euros al año en resina y empleo directo a tiempo completo para más de 900 personas, con la siguientes repercusiones en la mejora de las rentas de la población rural de las zonas de aprovechamiento resinero.

Análisis DAFO

Una vez definida la situación de partida, caracterizada la realidad del sector forestal gallego e introducida la actividad de resinación, procedemos a estudiar las posibilidades que tiene la Asociación de Resineros de Galicia para implementar distintas herramientas que permitan impulsar la resinación como palanca de cambio del paradigma forestal actual en el territorio gallego que permita incidir positivamente en el desarrollo del medio rural de Galicia.

Para estudiar las posibilidades del aprovechamiento resinero y de la Asociación, hemos optado por el desarrollo de un análisis DAFO que nos permita analizar las características internas (debilidades y fortalezas de la actividad de resinación y las propias de la asociación) y su entorno (amenazas y oportunidades derivadas del contexto socioeconómico y medioambiental) que pongan de manifiesto su situación actual, permitan plantear su viabilidad y definir sus prioridades estratégicas en el futuro.

Figura 2. Análisis DAFO de la resinación y de la Asociación de Resineros de Galicia.

		DEBILIDADES	AMENAZAS
DIMENSIÓN	Ambiental	<p>Limitantes ambientales de la resinación: Diámetros a la altura normal de los pies menor de 25 cm. Elevada pendiente del terreno. Calidad de estación desfavorable. Excesiva densidad de pies. Pinos son especies con crecimiento moderado en Galicia con respecto a otras (<i>Eucalyptus sp.</i>).</p>	<p>Aparición de problemas fitopatológicos: expansión de plagas y enfermedades de los pinos como el nematodo del pino (<i>Bursaphelenchus xylophilus</i>). Incendios forestales. Fenómenos meteorológicos adversos: caída de árboles por vientos fuertes, desprendimiento por lluvias torrenciales, rayos, bajas temperaturas, etc. Cambio climático que modifique negativamente la calidad de estación. Aumento de las plantaciones de especies no resinables en detrimento de los pinares. Consecuencias negativas derivadas de la falta de gestión forestal (disminución de la superficie útil por abandono).</p>
	Social	<p>Pocos canales de difusión de la actividad de la Asociación. Bajo número de asociados. Escasa influencia de la Asociación en la toma de decisiones de la Administración. Reducida colaboración desde la Asociación con actores importantes de la cadena de valor de la madera (empresas, CMVMC, consultoras sectoriales etc.). Pérdida de tradición en el aprovechamiento resinero. Miedo de los propietarios a la devaluación del recurso maderero. Desconocimiento por parte de los madereros de los usos óptimos de la madera procedente de boques resinados.</p>	<p>Falta de marco regulatorio apropiado. Baja colaboración por parte de propietarios con la Asociación. Heterogeneidad de los propietarios de las CMVMC. Reducida difusión de los servicios ecosistémicos del bosque resinero y desconocimiento del consumidor de los productos procedentes de la resina. Dimensión reducida de las propiedades forestales privadas (minifundio). Despoblación de las áreas rurales. Envejecimiento de la población. Escaso interés por parte de los jóvenes en el sector forestal. Falta de gestión forestal producida por abandono o disenso de sus propietarios forestales.</p>
	Económica	<p>Falta de recursos de la Asociación para el desarrollo de actividades. Pérdidas asociadas a contaminación (impurezas) de la resina o roturas del colector. Limitación de los usos de la madera con presencia de picas y desroños procedentes de la actividad de resinación. Pinos menos atractivos que otras especies por tener retornos de la inversión y beneficios de explotación más tardíos. Dificultad de afrontar económicamente la gestión forestal derivada de la pequeña extensión de las parcelas.</p>	<p>Aumento del aprovechamiento de otras especies forestales en detrimento de los pinos resinables (<i>Eucalyptus sp.</i>). Silvicultura actual centrada en la explotación maderera. No acceso a la resinación en montes conveniados y/o consorciados por la Administración. Falta de industria transformadora de la resina en Galicia. Competencia en el mercado de la resina por oferta de terceros países con bajos costes de explotación (Latinoamérica y Asia). Fluctuación de los precios de la resina. Falta de reconocimiento por parte del cliente final del producto derivado de la resina (origen natural, recurso renovable, procedente de gestión sostenible).</p>
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Ambiental	<p>Presencia actual de masas de pinos idóneas para su resinación y masas en estados juveniles para su futuro aprovechamiento. Fomento del mantenimiento y gestión forestal de las parcelas en resinación. Trabajos de resinación posibilitan un seguimiento sanitario de las masas de pinos y trampeo en caso de afección. Mantenimiento de los servicios ecosistémicos del bosque. Reducción del riesgo de incendios.</p>	<p>Atributos de sostenibilidad ambiental de la resina frente a materias primas derivadas del petróleo. Reducción de la huella de carbono asociada al transporte del aprovisionamiento de la industria europea. Cambio climático que modifique de forma óptima la calidad de estación.</p>
	Social	<p>Defensa de intereses comunes de los miembros de la Asociación. Desarrollo de cursos y charlas presenciales que faciliten la divulgación en las circunstancias del rural. Mejora de la profesionalización de los resineros de Galicia. Aumento paulatino de propietarios forestales afines a este aprovechamiento. Desarrollo de alianzas con los CMVMC para la promoción de la actividad resinera entre dichos montes. Aumento de la divulgación de la actividad resinera y sus beneficios.</p>	<p>Presencia de la Asociación en televisión y prensa. Aumento del interés de la resinación en los medios de comunicación. Cercanía de la sociedad gallega a los bosques. Aumento de la concienciación ambiental de la sociedad y del uso de las materias primas de origen natural y renovable. Fijación de población en el rural. Aumento de la disponibilidad de internet en el rural. Acceso libre a conocimiento mediante internet.</p>
	Económica	<p>Multifuncionalidad del monte. Compatibilidad con otros aprovechamientos de recursos forestales: ganadería extensiva, apicultura, obtención de madera, aprovechamientos de setas y de otras especies de plantas (medicinales, culinarias, etc.), fines turísticos, recreativos y paisajísticos. Creación de una nueva actividad económica en el sector primario y generación de empleo. Madera procedente de resinado con aprovechamientos similares a la de madera procedente de explotación exclusivamente maderera. Capacidad de conseguir mayores rendimientos económicos al sumar al aprovechamiento maderero el resinero. Precios actuales de la resina favorecen la viabilidad del aprovechamiento.</p>	<p>Crecimiento de la demanda de productos de origen resinero. Reducción de gastos derivados de prevención y extinción de incendios. Posibilidad de financiación y desarrollo de proyectos europeos de iniciativas asociadas a la resinación. Desarrollo de certificaciones apropiadas para bosques resineros o que premien la multifuncionalidad. Aumento de la demanda productos responsables y sostenibles.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Revisión de conclusiones del análisis DAFO y propuesta de acciones de marketing para la Asociación

Una vez desarrollado el DAFO, aquellas potencialidades y limitaciones identificados serán brevemente explicados a continuación con el fin de identificar las mejores soluciones y proponer el desarrollo de acciones para que la Asociación de Resineros de Galicia pueda mejorar la divulgación y aceptación del aprovechamiento resinero como herramienta que modifique beneficiosamente el sector forestal de Galicia y contribuya a la generación de riqueza y bienestar de la población rural de nuestra Comunidad.

Desarrollo de las acciones para reafirmar fortalezas, aprovechar oportunidades y gestionar debilidades o futuras amenazas:

- ✓ Promover la actividad de resinado como compatible con otros aprovechamientos de las masas de pino y, más en particular, con el maderero y destacar la existencia de masas con las características óptimas para su resinación en Galicia que actualmente están enfocadas para su explotación maderera.
- ✓ Analizar y exponer mediante productos divulgativos casos de éxito de los diferentes actores de la cadena de valor: resineros que tengan en la actividad su principal fuente de ingreso, propietarios forestales que tengan mayores rendimientos por realizar la resinación y empresas madereras que le den valor añadido a madera resinada. El objetivo sería analizar los rendimientos de diferentes actores de la cadena de valor y tener conocimiento de casos reales que demuestren la viabilidad y la creación y el reparto de riqueza en la cadena de valor.
- ✓ Establecer contacto con consultoras y profesionales autónomos que ayudan en la gestión de los MVMC para permitir el acceso a mayores masas y que se incluya el aprovechamiento resinero dentro de los objetivos de los planes de ordenación. También sería interesante formalizar convenios con empresas transformadoras de madera con superficie resinada, facilitando la labor a los propietarios y reduciendo la incertidumbre sobre el fin de esta sección del tronco.
- ✓ Promocionar la actividad resinera como importante para la prevención de riesgos asociados a incendios forestales, y para revisar el estado sanitario de los pinares frente a plagas y enfermedades. La resinación permite desarrollar medidas de prevención gracias al desbroce y limpieza de los pinares, reduciendo la cantidad de combustible y acondicionando caminos y pistas que pueden facilitar las tareas de extinción de incendios. Además, el hecho de contar con presencia de trabajadores en el bosque desarrolla una doble función. En primer lugar, una labor disuasoria o policía frente a posibles incendiarios, por la presencia de personas trabajando en el bosque. En segundo lugar, permitiría una pronta intervención de producirse el incendio. En lo que se refiere al control de la sanidad forestal, se haría mediante el seguimiento de la masa con trampeos y observación que pueda alertar sobre la entrada de vectores infecciosos y plagas. Así mismo, el posible aumento del rendimiento económico de las explotaciones derivado de su resinación, podría permitir una mayor inversión en el propio monte.
- ✓ Estudiar y poner en valor las características diferenciales de la resina como material de origen natural y renovable capaz de sustituir a derivados del petróleo. En este sentido cabe señalar que las necesidades de resina en Europa se cubren con importaciones, que están aumentando año tras año. Una producción más cercana permitiría reducir los costes de transporte y sus emisiones asociadas, incrementando sus atributos medioambientales, cada vez más valorados por una sociedad con más conciencia ambiental.
- ✓ Ajustar los contenidos divulgativos en función del perfil de la audiencia, lo que permitiría un mayor éxito en la acción divulgativa. Actualmente, la Asociación desarrolla cursos presenciales y procura establecer reuniones con las CMVMC, con una gran heterogeneidad entre sus miembros, por ello creemos que aunque es una acción acertada, ya que permite llegar a un gran número de personas, solventar dudas y ejemplificar con demostraciones, se podría lograr una mayor eficacia de las actividades formativas, adaptando los contenidos al perfil técnico y profesional del público al que se dirigen.
- ✓ Incorporar a la Asociación a nuevos medios y plataformas virtuales de divulgación. Esas herramientas virtuales permitirían acercar casos de éxito y testimonios de propietarios, maderistas y otras empresas del sector. Al mismo tiempo, atraerían nuevo público y aumentaría su visibilidad, permitiendo convertirse en un referente de contenido de calidad y generador de confianza. Además, estas plataformas generan canales de diálogo con los grupos de interés. Por consiguiente, creemos positivo que la Asociación refuerce su presencia en medios digitales como una página web oficial o un blog acompañado de actualizaciones periódicas de contenidos, así como presencia en redes sociales como Instagram, Twitter o un canal de YouTube.

- ✓ Establecer contacto y colaboraciones entre los actores de la cadena de valor de la resina: consultoras especializadas, empresas transformadoras, rematantes de madera, asociaciones sectoriales, empresas certificadoras y nuevos colectivos interesados en el desarrollo de este aprovechamiento para desarrollar colaboraciones o proyectos conjuntos que den soluciones a retos compartidos y que fomenten la demanda del recurso y la creación de productos o servicios procedentes de bosques resinados.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

A continuación, presentamos una serie de cuestiones que invitan a reflexionar y solventar posibles dudas sobre los contenidos planteados a lo largo del documento:

Cuestión 1. ¿Sería recomendable reforestar cualquier zona que no tenga árboles con pinares para obtener resina?

No, existen zonas protegidas o poco recomendables para plantar pinos, pues en ellas pueden existir ecosistemas protegidos o nichos ecológicos específicos donde habitan plantas u otros seres vivos que sean importantes preservar y proteger. La plantación de otras especies de árboles podría modificar dicho ecosistema y poner en peligro a estas especies particulares. Además, no cualquier zona es apta para el crecimiento adecuado de los pinos.

Cuestión 2. ¿Se puede resinar cualquier masa de pino?

No, para resinar una masa de pino son necesarias unas determinadas particularidades de madurez. Los árboles deben de contar con troncos de más de 25 cm de diámetro a la altura normal (altura medida a 1,3 metros del suelo). Además, se deben dar una serie de condicionantes de temperaturas medias en los meses de resinación, pendiente de la parcela y otros factores que limitan la actividad o pueden bajar los rendimientos.

Cuestión 3. ¿Puede la resinación de los pinares acabar con los montes sin ordenar?

No, la ordenación forestal depende de otros factores como los usos del suelo, las características de las parcelas, calidad de estación (capacidad de un lugar determinado para el crecimiento de los árboles o cualquier otra vegetación, denominándose también “productividad forestal” (Álvarez González et al., 2004)), decisiones de los propietarios o posibles limitaciones legales, por la existencia de zonas protegidas, que limiten las repoblaciones o los aprovechamientos.

La resinación sí que puede ser uno de los objetivos de un monte ordenado, al permitir conseguir un flujo continuo de productos forestales durante los años en los que se realiza la resinación, previa la corta de la madera.

Cuestión 4. ¿Puede la resinación de los pinares acabar con la despoblación y el envejecimiento del rural?

No, la despoblación del rural y el envejecimiento del rural se producen debido a multitud de diferentes factores. No obstante, la resinación sí que podría ayudar a crear nuevas rentas en el rural que sirvan de sustento para fijar población y generar nuevas actividades económicas.

Cuestión 5. ¿Puede la resinación de los pinares acabar con los incendios?

No, los incendios forestales tienen su causa en diversos orígenes, muchos de ellos actos deliberados e imprevisibles. Sin embargo, la resinación puede ayudar a que se mejore la prevención y extinción en los bosques debido a distintas razones. En primer lugar, la necesidad de tener buenos accesos a los montes y poca biomasa en el sotobosque para poder acceder a los pinos lo que facilita las labores de extinción y reduce la cantidad de combustible disponible. Además, la resinación se produce de manera ininterrumpida en los últimos 16 años antes de la corta de los árboles, momento cuando la masa tiene más valor y por tanto en caso de incendio mayores pérdidas. En segundo lugar, la presencia de personal en el monte desarrolla una labor disuasoria. También cabría pensar que, al existir mayores rendimientos en los bosques, permite aumentar las rentas disponibles para la prevención, así como intereses para que ese bosque no arda.

Cuestión 6. ¿Puede la resinación de los pinares ser una herramienta para buscar el desarrollo sostenible de un determinado territorio?

Sí, la resinación sí tiene la capacidad de ayudar al desarrollo sostenible de un determinado territorio. Entre los principales motivos, destacamos su capacidad de mantener los servicios ecosistémicos del bosque, crear empleo y generar nuevas rentas en el rural, favorecer la gestión forestal y la multifuncionalidad de los bosques, abastecer a la industria europea con materias primas de cercanía con menor huella de carbono, que a su vez sustituyan ciertas materias primas de origen no renovable, prevenir los incendios forestales y mejorar el estado sanitario de las masas de pinos.

4. Conclusiones

Tras el desarrollo del caso podemos establecer las siguientes conclusiones:

- »La resinación, como una actividad sostenible y complementaria a otros aprovechamientos del bosque, puede tener implicaciones sociales, ambientales y económicas positivas para la Comunidad Autónoma de Galicia, por lo tanto, la actividad divulgativa de la Asociación es muy importante para fomentar estas implicaciones.
- »Los medios con los que cuenta la Asociación son muy limitados. A pesar de eso, está llegando a un gran número de personas y colaborando con distintos medios de comunicación, consiguiendo que la actividad de resinado sea cada vez más conocida.
- »La Asociación tiene mucho potencial de trabajo en Galicia debido a la presencia de *Pinus pinaster* Ait y *Pinus radiata* D. DON. En Galicia existe, además, un contexto territorial y social cercano con el bosque que puede posibilitar que la actividad resinera se extienda.
- »La Asociación debería de incorporar nuevas herramientas divulgativas y colaboraciones con otros actores para incrementar sus impactos y la repercusión de su actividad. Por ejemplo, sería recomendable que la Asociación colaborase con otros agentes que permitan la entrada en las CMVMC para optar a más pies resinables.
- »Es necesario desarrollar estudios empíricos de rendimientos por hectárea en diferentes parcelas de Galicia para que la divulgación de la Asociación sea más eficaz.
- »La cadena de valor de la actividad resinera es muy compleja, y, por tanto, se hacen complicados los seguimientos de trazabilidad y de análisis de la cadena de valor de muchos de los productos elaborados a partir de la resina. Por ello, es difícil valorizar los productos con las implicaciones que tiene la actividad resinera.
- »En materia ambiental, la resinación ayuda a la prevención y a los medios de extinción de incendios forestales. Asimismo, ayuda a preservar los valores de los servicios ecosistémicos de los pinares y a proporcionar materias primas sustitutivas de productos derivados del petróleo, que contribuyen a la lucha contra el cambio climático.
- »En el ámbito económico, la actividad puede generar riqueza y empleo, lo cual produce un impacto positivo en el ámbito social, fortaleciendo el sector forestal y mejorando su profesionalización, a la vez que favorece la fijación de población en el rural, contribuyendo al equilibrio territorial y al desarrollo de áreas desfavorecidas.

Bibliografía

- Álvarez González, J.G.; Barrio Anta, M., Diéguez Aranda U. y Rojo Alboreca A. (2004). *Metodología para la construcción de curvas de calidad de estación. Cuaderno de la Sociedad Española de Ciencias Forestales*. 18: 303-309.
- CONFEMADERA (2014). *Informe de Resultados 2013. Confederación de Empresarios de la Madera de Galicia*. CONFEMADERA (2015). *Informe resultados Confemadera Galicia 2014. Confederación de Empresarios de la Madera de Galicia*. Edmonds R.L, Agee J.K. y Gara R. (2000). *Forest Health and Protection*. Editorial McGraw Hill.
- García del Barrio, J.M, Auñón F., De Miguel, J., Martínez Jauregui M., Mutke, S., Soliño, M. (2013). *El pinar resinero cómo hábitat de interés comunitario compatible con un aprovechamiento sostenible*. II Simposio internacional de resinas naturales, Soria 2013.

- Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (CIFOR – INIA) (2011). *Cuarto Inventario Forestal Nacional*.
 Área de Inventario y Estadísticas Forestales.
- MAGRAMA (2015). *Los incendios Forestales en España 1Enero-31Diciembre. Avance informativo*.
- MAGRAMA (2006). *Los incendios Forestales en España. Decenio 1996-2005*.
- Martínez Chamorro, E. (2016). *Revisión de las primeras experiencias de resinación en Galicia (1950-1970)*. *Recursos rurales n°12: 13-22*. IBADER.
- Meilán Gil, J. L. (2001). *Los núcleos rurales en la ley del suelo de Galicia*. Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña, ISSN 1138-039X, N° 5, 2001, págs. 443-454.
- Muñoz Gómez, P. (2013). *La industria de productos derivados*. II Simposio internacional de resinas naturales, Soria 2013.
- Ortega Martínez, M., Garrido Salazar, B., Suarez, M.A. (2013) *Guía básica de trabajos de resinación en pinares*. Asociación Promoción y Desarrollo Serrano. PRODESE.
- Paine T.D. (2008). *Invasive Forest Insects, Introduced Forest Trees, and Altered ecosystems. Ecological Pest Management in Global Forest of a Changing World Springer*.
- Picardo Nieto, A. y Pinillos Herrero F. (2013). *La resinación en España y en el mundo en 2013. Situación y perspectivas*. II Simposio internacional de resinas naturales, Soria 2013.
- Picos Martín, J. (2015). *O sector forestal en Galicia. Problemática Actual e perspectivas futuras. Foro Económico de Galicia*. Documento 10/2015.
- Red2Red Consultores (2014). *Informe de Sostenibilidad Ambiental del programa de desarrollo rural (2014-2020)*.
- Rojo Serrano, L. (2013). *Selvicultura resinera y conservación de montes protectores en zonas afectadas por la desertificación*. II Simposio internacional de resinas naturales, Soria 2013.
- The Boston Consulting Group (2013). *¿Cómo mejorar el aprovechamiento forestal en Galicia?* Asociación de Becarios. Fundación Barrié. Tainter F.H. e Baker F.A. (1996). *Principles of forest pathology*. Editorial ohn Wiley&Sons.
- Vélez, R. ed. (2009). *Incendios Forestales: Fundamentos y Aplicaciones*. McGraw-Hill, pág. 784-789 ISBN 978-84-481-6891-9
- Wainhouse D. (2005). *Ecological Methods Forest Pest Management*. Oxford University Press.
- Yves B. y Mavsar R, (2009). *Impacto de los incendios forestales en 3D: Medio Ambiente, Economía, Sociedad. Convivir con los incendios Forestales*. European Forest Institute paper 15, 2009.

WEBGRAFÍA

- Arega 16 (2017) Consulta del perfil de Facebook: <https://es-es.facebook.com/arega16/> el 20 de octubre de 2017.
- Diario Oficial de Galicia (2017) DOGA núm. 228 del 26 de Noviembre de 2010. Xunta de Galicia.
 Consulta de la web oficial:
http://www.xunta.gal/dog/Publicados/2010/20101126/Anuncio37BBE_es.html el 25 de octubre de 2017.
- FAO (2011). Consulta del artículo *Growing number of mega-fires may contribute to global warming* en la web oficial: <http://www.fao.org/news/story/en/item/74214/icode/> el 24 de octubre de 2017.
- Instituto Galego de Estatística (2017) Consulta de la base de datos de la web oficial <https://www.ige.eu/web/index.jsp?paxina=001&idioma=gl> el 26 de octubre de 2017.

CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO ASOCIACIÓN ECONOMATO SOCIAL DE LA CIUDAD DE BADAJOZ. MARKETING SOLIDARIO

Clementina Galera Casquet

(Universidad de Extremadura, España)

Felipe Martín Vegas

Resumen

Este trabajo versa sobre el Centro Especial de Empleo Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz. Esta asociación no lucrativa se caracteriza por intentar ayudar a aquellas familias que se han visto laceradas por la crisis, e intenta hacer la utopía realidad, dar un sentido a la vida de las personas que se encuentran socialmente más deprimidas, proporcionando a estas personas un modo de vida digno, inclusivo y solidario.

En este trabajo se vislumbra el trabajo de marketing realizado en esta asociación, se visualizan los problemas que tiene esta entidad y se proponen mejoras que puede llevar a cabo en el ámbito del marketing. También se define qué tipo de organización es y hacia donde quiere dirigirse, además de cómo podemos utilizar este ejemplo para establecer correlaciones y transponerlo a otros escenarios, regiones o países, en organizaciones ya existentes o para organizaciones de nueva creación.

Abstract

This paper deals with the Special Employment Center 'Asociación Economato Social' of the City of Badajoz. This non-profit association is characterized by trying to help those families who have been lacerated by crisis, and tries to make the utopia a reality, giving meaning to the lives of people who are socially more depressed, providing these people a way of dignified, inclusive and solidary living.

In this work, marketing activities carried out by this association is glimpsed, it visualizes the problems that this entity has and proposes improvements that it can carry out in the field of marketing. It also defines what type of organization it is, and where it wants to go, as well as how we can use this example to establish correlations and transpose it to other scenarios, regions or countries, in existing organizations or for newly created organizations.

1. Introducción

Para profundizar en la labor que se realiza desde el Economato Social hemos de enfocar el estudio desde tres puntos de vista. Estos tres apartados o enfoques nos van a permitir proporcionar una idea global e integrada del Economato Social, de sus actividades, objetivos, magnitud, etc.

Acercamiento histórico

El inicio del economato tuvo lugar el 15 de mayo de 2012, pero es el 23 de octubre de 2013 cuando se abrieron las puertas del Economato Social a los usuarios, es decir, cuando se pudo comenzar a adquirir productos en la tienda que posee. Esta Organización No Lucrativa (en adelante, ONL) se creó como una asociación o entidad sin ánimo de lucro a semejanza de los economatos sociales de otras ciudades principalmente andaluzas como el de Huelva, Sevilla y Córdoba.

Esta ONL nace como respuesta a la profunda crisis económica que sufre la sociedad española en el año 2007. La impulsora, creadora y alma máter de este proyecto es Mercedes Arias, que es una especialista en el mundo legal. Mercedes es licenciada en Derecho, y estando trabajando en el sector bancario se dio cuenta del gran número de personas que estaban perdiendo sus hogares por el hecho de no poder pagar sus hipotecas. El banco en el que ella trabajaba llevaba a efecto la incautación de casas por impago de hipotecas, lo cual le causó un impacto emocional muy negativo. Decidió abandonar su trabajo en el banco y apostar por la creación del Economato Social de la ciudad de Badajoz, para ayudar a todas las personas a las que “ella había hecho daño quitándoles sus casas” (palabras textuales de Mercedes Arias), y, en consecuencia, a todas las personas que se pudieran beneficiar de los servicios que presta esta ONL.

Abrió sus puertas en un local de 180 metros cuadrados situado en la barriada San Fernando, posteriormente y con el fin de lograr un mejor acceso para sus usuarios, y al encontrar un local mejor adaptado a sus necesidades y al precio que podían pagar, cambiaron su ubicación al Polígono “El Nevero”, siempre en la ciudad de Badajoz.

Esta asociación no ha parado de evolucionar desde su creación, de hecho, recientemente ha logrado la catalogación de Centro Especial de Empleo (CEE), y gracias a esta calificación va a poder contratar a empleados con discapacidad, y tener capacidad como entidad que contrate a personas. Este hecho reciente va a traer aparejados aún más cambios ya que ha de tener un contable que realice la documentación necesaria para la contratación, la cual incluye contratos de trabajo, los TC1, etc., y el resto de documentación relacionada con la nueva capacidad de empleabilidad.

En cuanto a los usuarios o beneficiarios, están formados por una media anual de 90 familias de cuatro miembros. Los usuarios tienen derecho a comprar 5€/persona/semana durante un año. Para poder acceder a los beneficios que da el economato, los usuarios vienen derivados de otras asociaciones tales como ASEXTRAS (Asociación Extremeña de Trasplantados), Cáritas (Confederación de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica en España) - en concreto, estos usuarios vienen de dos Parroquias: Parroquia de La Concepción-San Andrés y de la Parroquia San Juan de Dios-Las Moreras -, AECC (Asociación Española contra el Cáncer), y Aprosuba (Asociación Pro Personas con deficiencias Psíquicas de Badajoz).

Los usuarios no derivados de las asociaciones mencionadas, tienen que cumplir una serie de requisitos para ser usuarios del Economato Social. Tienen que presentar un documento que acredite sus ingresos y sus gastos, además de un documento que justifique su empadronamiento en la ciudad de Badajoz.

En cuanto a las características religiosas y étnicas de los usuarios que cada semana adquieren alimentos en el supermercado que posee el Economato Social, los hay de población gitana, musulmanes y caucásicos, casi todas las familias tienen a niños a su cargo. Tan solo viene cada quince días una familia de la localidad vecina de Talavera la Real.

Acercamiento conceptual

El CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz es una ONL, y como su propio nombre indica, está constituida legalmente como una asociación. Durante todo el trabajo se utilizarán distintas denominaciones para acortar el nombre del CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz, en todo caso estaremos haciendo referencia siempre a la misma entidad.

La organización de esta ONL está formada por la Junta Directiva que está constituida por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y seis vocales. Además, los socios que forman regularmente parte de ella son ochenta y cinco personas. También tienen alrededor de 20 voluntarios que semanalmente ayudan en el Economato Social de Badajoz durante las dos horas semanales que el supermercado abre cada jueves de 17:00 a 19:00 horas.

Esta ONL tiene las cinco características fundamentales para formar parte del tercer sector, es decir:

- Posee organización formal.
- Es una entidad privada.
- Tiene capacidad de autogobierno.
- No existe reparto de beneficios.
- Tiene alto grado de participación voluntaria.

De acuerdo con este enfoque, esta ONL pertenece al tercer sector según la tradición anglosajona, pues el tercer sector está compuesto por aquellas organizaciones formalmente constituidas, de carácter privado, con autogobierno, que incorporan trabajadores voluntarios y que pueden obtener beneficios (pero no distribuirlos entre sus propietarios o miembros, sino invertirlos en la actividad de la entidad).

Dentro de la clasificación internacionalmente aceptada de las ONL (International Classification of Non-Profit Organizations. ICNPO) el CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz nació con la idea de formar parte del grupo 4 de servicios sociales, pero sus movimientos conceptuales, organizacionales y de enfoque de su labor han virado hacia el grupo 6 de desarrollo comunitario y vivienda.

Podemos considerar que esta ONL es una organización altruista, y de acuerdo con la clasificación realizada por Montero (2003) pertenece a una organización social, pues se dedica a mejorar las condiciones de los sectores más necesitados de la sociedad. Los beneficiarios, que se citan en Penelas et al. (2012), es lo que en esta ONL se denomina como usuarios. Si tenemos en cuenta los últimos cambios y movimientos del Economato Social, como son las circunstancias de obtener la calificación de Centro Especial de Empleo y querer solicitar la denominación Organización de Utilidad Pública, junto con la recogida de tapones de plástico para niños con discapacidad, y otras acciones como la decoración de bolas de navidad en el mercadillo navideño de la Ciudad de Badajoz, podemos decir que está tornándose en una organización más compleja y mixta entre ONL altruista y ONL mercantil de acuerdo a los intercambios en las ONL definidos por Montero.

Balance económico. Ingresos y gastos

Aunque no es el fin de este trabajo el enumerar los gastos e ingresos anuales del Economato Social de la Ciudad de Badajoz, se pasa a realizar una somera descripción de estas cifras para conocer mejor esta ONL.

Tabla 1. Tabla de gastos e ingresos del CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz.

Gastos		Ingresos	
Protexplagas	308€/mes	La Caixa	
Alquiler del local	600€/mes	Caja Badajoz	
Luz	200€/mes	Junta de Extremadura	
Alarma	35€/mes	Ayuntamiento de Badajoz	
Seguros	300€/año	Diputación de Badajoz	4.000€
Teléfono y ADSL	40€/mes	Cuota de socios	425€
Carnet de manipulación de alimentos	200€/año		
Gastos de agua	3€/mes		

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 1, el Economato Social es una ONL de tamaño reducido en cuanto a su presupuesto, y basa la mayor parte de su financiación a través de las subvenciones que recibe de las entidades bancarias y las entidades públicas de gobierno, tales como Ayuntamiento y Diputación de Badajoz. La cantidad de su presupuesto lograda por aportaciones de socios es mínima si lo comparamos con el presupuesto global.

2. Desarrollo del caso

Estrategia de Marketing mix

Dado que se trata de una ONL pequeña y que no posee un trabajo de marketing detrás y previo adecuado, por todo esto podemos decir sin miedo a equivocarnos “que tiene otras prioridades”. Aunque no encontramos publicados de forma explícita su misión, visión y valores, si podemos intuir cuales son éstos de sus publicaciones y del trabajo que realizan en todas las variables del marketing-mix.

La estrategia que sigue esta ONL es similar a la que realizan otras ONL concurrentes, la gran diferencia es que intentan ofrecer alimentos y productos de primera necesidad con dignidad. La dignidad viene del hecho de que la compra, que no el regalo, se realiza en el supermercado y los beneficiarios o usuarios tienen derecho a elegir el producto que adquieren. Los productos que se ofertan en este peculiar supermercado van más allá del bien tangible.

Producto:

En cuanto a la estrategia de la variable ‘Producto’ del Marketing mix, realmente lo que ofrece el Economato Social no es un producto en sí mismo, como un bote de cacao soluble o una pizza, lo que ofrece es la prestación de servicios, pues acerca a menor precio un bien tangible al beneficiario o usuario. La idea es ofrecer a personas con problemas económicas una forma digna de adquirir bienes para su vida diaria, así el Economato Social ha conseguido materializar esta idea, logrando hacer en la vida diaria lo que se ha pensado como leitmotiv o razón de ser de esta asociación.

Precio:

Por otro lado, y si nos referimos a la variable ‘Precio’ del Marketing-mix, lo que el Economato Social intenta ofrecer en Badajoz es un producto a la mitad de precio para sus usuarios, en comparación con el supermercado habitual. Esto lo logra a través de ingresos por competencia competitiva y donaciones, además del resto de acciones que están orientadas al mercado. Todo aquel producto que es donado al Economato Social, ellos lo regalan entre sus usuarios, nunca se cobra por un producto por el que el Economato Social de Badajoz no ha pagado previamente.

Distribución:

Para hablar de la variable ‘Distribución’ del Marketing-mix, la filosofía de trabajo del Economato Social realmente es actuar como un intermediario distribuidor que consigue productos más económicos que los supermercados habituales. Es un distribuidor no al uso ya que, en vez de encarecer los productos, como ocurre por ejemplo en la intermediación de los productos agrícolas, lo que hace es conseguir una financiación, y utilizar esa financiación que consigue para abaratar a la mitad el precio del producto para las personas con dificultades económicas que conforman a los usuarios del Economato Social.

Figura 1. Entrada al Economato Social de Badajoz.



Fuente: Elaboración propia.

El aprovisionamiento y el reparto lo hacen los voluntarios de esta asociación. El sistema que tienen es el de distribución directa, pues adquieren los productos ellos mismos cuando más baratos se encuentran en el supermercado tradicional (días sin IVA, ofertas de 3x2, etc.), para luego venderlo lo más barato posible en su supermercado con la idea de que los usuarios accedan a los productos al mejor precio posible.

En cuanto al lugar físico donde se adquieren los bienes tangibles, se trata de una nave industrial a modo de los supermercados habituales con amplias estanterías, con una zona de despacho y con una zona de almacén, estas tres zonas están separadas y el usuario solo puede acceder a la zona de venta. En la zona de venta, aparte de las estanterías, existen varios arcones para comida congelada (principalmente para fritos), y dos zonas para productos frescos que requieren frío tales como lácteos y comida precocinada. La recogida y el abastecimiento al supermercado de los productos comprados se realizan mediante las furgonetas y coches de los voluntarios. Todos los beneficiarios o usuarios van al supermercado a comprar sus productos, no está contemplada la posibilidad de reparto a domicilio.

Además, para completar la descripción del lugar físico de venta, hay que añadir que poseen carros para la compra y transporte de los productos disponibles en las estanterías. No podemos olvidar que posee dos cajas registradoras para el pago de los artículos, es decir, ya que se trata de un supermercado equiparado a los que existen en el mercado en general.

Comunicación:

En cuanto a la variable ‘Comunicación’ del Marketing-mix, el Economato Social utiliza mecanismos “*above the line*” tales como redes sociales, fundamentalmente Facebook para publicitar sus logros y avances. Anuncian algunas de sus acciones a través de la prensa escrita regional, principalmente del diario HOY.

Asimismo, también asisten a ferias y mercados con el consiguiente pago de puestos o stands en estos eventos. Poseen trípticos y tarjetas de presentación del Economato Social para entregar en las distintas actividades que realizan.

Página de Facebook: <https://es-es.facebook.com/Economato-social-Ciudad-de-Badajoz-446518735405039/>

Respecto a la comunicación, se ha de citar como punto negativo que se ha perdido una herramienta clave que daría una idea global de esta asociación, como es su página web. Esta página web requiere de una actualización cada cierto tiempo, cosa que no se realiza habitualmente, con lo cual su página de internet está caída y no es posible el acceso.

Página web: <http://www.economatodebadajoz.org>

La página web está caída por falta de trabajo en ella y por no abonar los 20€ anuales que cuesta mantener el dominio.

Acciones de Marketing mix

Producto:

El CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz abre las puertas de su supermercado cada jueves de 17:00 a 19:00 horas, y vende sus productos de forma general al 50% del precio original de compra del supermercado. Esta ONL compra los artículos para que luego los usuarios puedan comprarlos a un precio reducido. En esta ONL se pagan los productos, no se regala nada que no haya sido regalado a ellos. Es una forma de que lleguen a los usuarios los productos que necesitan y que llegue de una forma digna.

El Economato asume el 50% de la compra realizada por el usuario, y el usuario paga de su dinero el otro 50% de la compra. Hay algunos casos, en los que las familias vienen derivadas de Cáritas, en los que el Economato asume el 75% y Cáritas asume el 25% restante, en este caso el usuario no paga nada.

Existe un límite de compra de 5€ por persona y semana.

Ha logrado el reconocimiento de Centro Especial de Empleo y ahora acaba de presentar la petición para lograr ser Centro de Utilidad Pública, lo cual imprimirá a la organización un sello de calidad. El hecho de ser CEE, le permite contratar a personal con discapacidad reconocida superior al 33%. Han logrado que se les conceda la concesión del cuidado del aparcamiento situado en la Calle Joaquín Costa de la Ciudad de Badajoz. Con esta concesión logrará emplear a personas con discapacidad que son usuarios de esta ONL, es decir, a personas con limitada capacidad económica y que están en el límite de la exclusión social.

Aparece una clara sinergia entre la Fundación Dolores Bas de Arús ¹y el Economato Social de Badajoz, lo cual puede verse en que el parking de la Calle Joaquín Costa pertenece a esta fundación y es el Economato Social quien va a hacerse cargo del cuidado de las instalaciones a través de la contratación de personal con discapacidad al ser CEE. Esta sinergia se debe principalmente a que Mercedes Arias, alma máter del Economato de la Ciudad de Badajoz, trabaja como asesora jurídica de la citada fundación.

También colaboran en la recogida solidaria de tapones de plástico y en la recaudación de fondos para niños con discapacidad y malformaciones congénitas.

Cabe destacar que los economatos sociales andaluces, incluido el de la Ciudad de Badajoz, son entidades autónomas que no tiene ninguna relación entre ellos y solo comparten la denominación, el fin buscado y la manera de lograr este fin, pero organizacionalmente no están relacionados.

Precio:

Con estas acciones de avance hacia otros mercados como es el de emplear a personas con discapacidad, no se intenta que la ONL crezca y que no tenga que soportar tanta carga de gasto. Es una frase hecha entre los voluntarios del Economato cada jueves tras la venta de los artículos que “hoy esto le ha costado

¹ Organización sin ánimo de lucro, creada por deseo expreso de D^a. Dolores Bas Mirón, en homenaje a la labor que desarrolló su padre, Pepe Reyes y su marido Francisco Arús, y con el objetivo de trabajar para mejorar la calidad de vida de las personas mayores, con discapacidad y enfermos de cáncer principalmente, a través de nuestras asociaciones beneficiarias. La Fundación desarrollará sus actividades por deseo expreso de su fundadora en Badajoz capital, no solo por ser su lugar de nacimiento y el de toda su familia, sino porque todas sus relaciones y actividades tanto mercantiles como de beneficencia se desarrollaron en la misma.

xxx euros al Economato”, en el sentido de que toda compra lleva aparejado un gasto para el Economato Social de al menos el 50% de la compra que realiza el usuario. Lo que se intenta es avanzar socialmente y abarcar a más personas necesitadas como niños con malformaciones congénitas.

Distribución:

Entre las acciones relacionadas con la distribución que realiza el Economato está el hecho de poner anuncios en Facebook para traer alimentos donados en campañas desde otras ciudades de la provincia. Desde la página de Facebook del Economato, se solicita un transporte gratuito de los alimentos donados entre las personas que viajan regularmente entre las ciudades de la provincia y que llegan a Badajoz. Con este tipo de actividades se logran abaratar costes y reducir molestias a los socios y voluntarios de la ONL.

Comunicación:

Acciones como la campaña “Kilos de Salud”, cuyo cartel anunciador puede verse más abajo, además de para conseguir bienes tangibles a repartir entre las familias con reducidas posibilidades económicas, sirve para dar visibilidad a la ONL en supermercados habituales tales como MERCADONA o CARREFOUR, que son los supermercados de la provincia de Badajoz en los que durante un mes se han recogido alimentos especiales (libres de gluten, caseína, lactosa, etc.).

Actualmente, y como ya se ha citado, su canal principal de comunicación a nivel global es su página de Facebook. A esta página se añaden acciones puntuales en la IFEBA, en concreto, en un puesto durante la feria del mueble y la artesanía que se celebra anualmente en Badajoz.

Por otro lado, aumentan su visibilidad a través del mercadillo navideño de la ciudad en el que también anualmente y en este caso durante cuarenta días, se acercan a la ciudadanía en general y venden productos artesanales, tales como fotografías artesanales soportadas sobre pizarra o bolas decorativas del árbol de navidad serigrafadas con el motivo que se quiera, nombres, figuras o frases con motivos navideños.

Con esta actividad en el mercadillo navideño se logra visibilidad, pero además se logran fondos para poder asistir a más personas a través del supermercado, suponiendo un ingreso de dinero que permitiría incrementar el número de personas que formarían parte de la red de usuarios-beneficiarios de esta ONL.

Figura 2. Tarjeta de visita del Economato Social



Fuente: Elaboración propia.

Así con este tipo de campañas se logra un doble efecto, que es el de aumentar la visibilidad de la ONL y la de lograr más productos especiales para las familias con problemas económicos y que tienen familiares con alguna necesidad de estos alimentos especiales. Estos productos serán repartidos entre estas familias sin ningún coste para ellos, tal y como se ha explicado anteriormente.

Para comunicar utilizan como canal la citada página de Facebook, donde suben todos los videos de las apariciones televisivas de esta asociación (véase: <https://www.facebook.com/pg/Economato-social-Ciudad-de-Badajoz-446518735405039/videos/>).

Figura 3. Página de Facebook del Economato Social de la Ciudad de Badajoz.

Fuente: Elaboración propia.

Posibles mejoras

Tras haber convivido y colaborado con el CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz, planteamos una serie de mejoras que podrían favorecer el desarrollo de esta ONL.

Mejoras en el entorno físico donde los usuarios adquieren los productos, es decir, mejoras del supermercado:

- Poner un hilo musical para mejorar el ambiente en el supermercado y favorecer la actitud durante la compra. Este mejor ambiente puede crearse simplemente poniendo unos altavoces a los ordenadores que hay en las cajas registradoras de cobro.
- Colocar publicidad de los productos en las paredes del supermercado, para que parezca aún más, si cabe, un supermercado corriente, normal y al uso.
- Mejorar la actitud de los voluntarios. Se ha de fomentar una actitud más positiva entre los voluntarios, cambiar la idea de que la compra es gasto para el Economato Social, trabajar la idea de que es una ayuda prestada a las personas sin recursos económicos. Esta actitud debe partir de la propia Junta Directiva y de la propia Mercedes Arias como cabeza pensante y ejecutora de la organización.

Mejoras en la organización de la ONL:

- Demasiada sobrecarga de trabajo para Mercedes Arias, ha de tener alguna ayuda más y ha de saber delegar para que no recaiga todo sobre su persona.
- Realizar jornadas de puesta en común entre voluntarios y beneficiarios sobre las circunstancias que han llevado a cada uno a estar en esa situación. Jornadas para compartir y conocerse todos los integrantes de la ONL. Este tipo de actividades mejoraría el clima y abonaría el camino para futuras actividades en común, que ayudaran sobre todo a los beneficiarios que son los que tiene problemas económicos, desde el punto de vista de que todos aprendemos de todos.
- Además de con el Banco de Alimentos y con Cáritas, que son entidades con las que tiene claros lazos, debería forjar alianzas con otros economatos sociales, de tal forma que existiera un conocimiento más claro de las actividades que cada cual desarrolla, aprender de ellas y con ello enriquecerse moralmente y organizacionalmente.
- Desarrollar actividades formativas y campañas de emprendimiento y capacitación laboral entre los usuarios- beneficiarios de la ONL.

- Hacer campañas de comunicación algo más energéticas, pero sin ser agresivas para que se conozca la importante labor que realizan para la ciudad, más visuales y que lleguen más directamente a la población objetivo para concienciar sobre el problema que tienen otros vecinos de la misma ciudad. Existe demasiado enfoque hacia el usuario y poco enfoque hacia el socio y hacia el voluntario.
- Utilizar su logotipo en cada una de las acciones de tal manera que se logre mayor visibilidad y mayor reconocimiento social de la importante labor realizada. Esta visibilidad aumentará el número de donantes o socios de la ONL. Este debe ser un objetivo claro: aumentar el número de socios y voluntarios del Economato Social de la Ciudad de Badajoz.

Otro objetivo ha de ser sacar aún más beneficios del hecho de ser Centro Especial de Empleo, y de ser Centro de Utilidad Pública. El hecho de ser Centro de Utilidad Pública, si es que se logra, permitirá el acceso al mismo régimen fiscal especial del que gozan las Fundaciones.

La declaración de Utilidad Pública, comporta para las entidades que la soliciten:

- La capacidad de usar la mención "declarada de utilidad pública"
- La posibilidad de gozar de exenciones fiscales y beneficios económicos.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Cuál es el camino que ha seguido el Economato Social desde que Mercedes Arias lo creó? Tras todo lo expuesto anteriormente en este trabajo, parece claro que esta organización es todavía una organización joven y necesita madurar. Aunque tiene definida su estructura, no tiene aún claro hacia dónde quiere encaminarse y se encuentra en un cambio continuo de rumbo ya que las actividades que realiza no están planificadas. No tiene redactada su misión, visión y valores, lo cual evidencia una falta de trabajo de marketing. Es muy importante poner sobre el papel lo que queremos ir haciendo en nuestra organización, y no dejar todo a la improvisación coyuntural asociada a cada época del año o a las necesidades sociales. Se posiciona como una Organización no lucrativa mixta pues se encuentra a caballo entre lo que conocemos como organización no lucrativa altruista y organización no lucrativa mercantilista. Se está dirigiendo casi sin darse cuenta hacia la mercantilización de su actividad, pues se está comportando como una empresa en muchos aspectos.

Cuestión 2. ¿Cuál es el futuro de organizaciones sin ánimo de lucro como el Economato Social? Si tenemos en cuenta el calibre de este tipo de esta organización y de otras semejantes que se encuentran asociadas a labores sociales, podemos asegurar que son organizaciones pequeñas y con estructura relativamente simple, y demasiado dependientes de subvenciones realizadas por las administraciones públicas y por las entidades financieras. Este es un problema estructural de toda organización local, y falta de una estructura consolidada dependiente de subvenciones, es por tanto una entidad frágil con posibilidades de desaparición. Para subsistir en el ecosistema, ha de activar nuevas herramientas que ahora no utiliza, como son el fomento del emprendimiento entre sus usuarios, saber rodearse de voluntarios y socios implicados en la gestión, la delegación de funciones por parte de sus creadores e inspiradores, así como el trabajo en equipo cohesionando entre beneficiarios, voluntarios y socios.

Cuestión 3. ¿Podemos mejorar el utópico servicio que dan a la sociedad las organizaciones sin ánimo de lucro?

La utopía se hace posible desde el trabajo y la constatación de la necesidad cubierta, y cuando ya está cubierta esa necesidad hemos de buscar nuevas necesidades sociales que "satisfacer" para así lograr un mundo más activo, justo, equitativo y solidario. Esto se logra haciendo más consistente la organización al responder adecuadamente a todas las variables del marketing-mix. Para lograr se ha de soñar, es decir, hay que ser utópicos y ponerse objetivos altos, pero también hay que conectarse con la realidad, adoptando modelos correctos y aprendiendo de otras organizaciones exitosas, imitando y profesionalizando las actividades desarrolladas. La profesionalización ha de venir de capacitar a los propios beneficiarios de tal manera que se vea una oportunidad clara en ser beneficiario, pues se debe intentar cerrar el círculo de salida de tal forma que los usuarios se conviertan en profesionales de la propia

organización. Hemos de aprender e imitar a otras organizaciones tales como Cruz Roja, que es una organización que perdura en el tiempo, o Mensajeros de la Paz que tanto auge ha logrado en los últimos años en España a nivel social.

Cuestión 4. ¿Cómo puede ayudarnos el marketing a hacer tangible la utopía?

Ir de las ideas a los hechos es clave, pasar del mundo de las ideas al mundo de la acción es una tarea de gran dificultad. Primero hemos de saber qué queremos conseguir y posteriormente hemos de ver cómo lo queremos conseguir, es decir, hemos de valorar las estrategias que vamos a utilizar para luego estar activos, y mediante nuestras acciones dar respuesta a los objetivos marcados, y solución a las vicisitudes que nos encontremos por el camino. Esto lo lograremos acercándonos a las cuatro variables del marketing-mix de la organización y buscando mejoras para todas y cada una de las cuatro variables. Hemos de ser concretos, establecer acciones a todos los niveles, tanto a nivel de producto, precio, distribución como comunicación. No tenemos que obviar ninguno de los ámbitos de actuación tanto a nivel organizacional, como institucional y como de relación entre los distintos intervinientes en la organización. La organización no lucrativa es por tanto una utopía diaria. Acciones concretas como el desarrollo digital de la organización (página web, intranet...), la creación de comisiones o subsecciones en la organización con funciones determinadas, la presentación de solicitudes de ayudas a convocatorias de organismos a las que actualmente no se está presentando, optimizar los gastos de distribución en los envíos de los bienes que se proporcionan a los beneficiarios o usuarios, enviar información constante a los medios de comunicación y no sólo a través de las redes sociales digitales.

Cuestión 5. ¿Es extrapolable el caso planteado a otros ámbitos y otras sociedades?

La respuesta es clara y directa: claramente sí. Tanto en sociedades más desarrolladas como en otros países menos evolucionados existen las mismas dificultades o similares a las que intenta dar solución el Económico Social, además también se dan las mismas inquietudes sociales en las distintas comunidades. Lo cierto es que más que en otros ámbitos, se ha de conseguir que las organizaciones no lucrativas se hagan visibles en otros ámbitos, crezcan en la medida de las necesidades sociales del entorno, y se asocien entre ellas para responder a otros ámbitos como en entornos de actividad sanitaria, en entornos de actividad en la tercera edad, o en entornos como la reinserción de presos. Como ha hecho el Económico Social de Badajoz, se puede crecer en otras vertientes como es la consecución de consideraciones jurídicas beneficiosas para la entidad, tales como ser declarado de Utilidad Social y conseguir ser Centro Especial de Empleo.

4. Conclusiones

Como se ha presentado a lo largo del caso, los esfuerzos de Lantegi Batuk para introducir en la sociedad y en la vida laboral a las personas con discapacidad y darles la oportunidad de tener una vida plena, la posicionan como un referente a nivel mundial en cuanto a su buen hacer en estrategias de RSC.

Sin embargo, y en relación al DNN, el mercado actual ha cambiado hacia un nuevo marco y disciplina de trabajo a la cual el DNN no se ha adaptado todavía. La necesidad de involucrar al cliente en el desarrollo y creación de nuevos negocios no puede ignorarse si se plantea diseñar un producto/servicio que sea exitoso.

Las empresas deben concienciarse de la necesidad de recoger los *customer insights* e introducirlos en las estrategias de creación de nuevos negocios si pretenden mantenerse en el mercado y poder competir. Es por ello que se considera necesario la implementación de herramientas y dinámicas de *Lean Startup* en el DNN de Lantegi Batuk para que puedan llevar su actividad a nuevas cotas de éxito.

Bibliografía:

- Defourny, J. (1994). "Tres enfoques económicos clásicos de las asociaciones". *Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa*, 16, pp. 121-146. CIRIEC-España.
- Douglas, M. (1998). "Estilos de pensar". Barcelona, Gedisa.
- Montero, M.J. (2003). *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Penelas, A., Galera, C., Galán, M., Valero, V. (2012). *Marketing Solidario. El marketing en las organizaciones no lucrativas*. Ediciones Pirámide.
- Ruiz de Olabuénaga, J. I. (dir) (2000): *El Sector no lucrativo en España*. Fundación BBVA.

- Sajardo, A. (1996). “*Economía social y sociedad del bienestar*”, en Barea, J. y Monzón, J. L. (dir) (1996) *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*. Valencia: CIRIEC-España
- Salamon, L.M. y Anheier. H.K. (1994). “*The Emerging Sector. An Overview*”, *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit sector Project Studies*.
The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.

DISTRIBUTION OF ECOLOGICAL PRODUCTS: THE CASE OF SUPERMARKETS AND SPECIALTY RETAILERS

María-Azucena Vicente-Molina

(University of the Basque Country, UPV/EHU, Spain)

Johanna Straub

Abstract

The aim of this work is to determine how the distribution of ecological products is developed in two types of retailers, big supermarkets and small specialty stores, which are located in Bilbao (Spain). With the collaboration of four stores, a multiple case study is developed in order to find similarities and differences in the ecological businesses of both types of distribution.

The results suggest that the gap between ecological production and consumption might be narrowed in a near future through a higher availability and accessibility of ecological products provided by both types of retailers. Both types of retailers are able to adapt their supply of ecological products to healthier and sustainable trends of current consumers, adopting different positioning strategies.

Resumen

El objetivo de este trabajo es determinar cómo se lleva a cabo la distribución de productos ecológicos en dos tipos de minoristas, supermercados grandes y pequeñas tiendas especializadas, situados en Bilbao (España). Con la colaboración de cuatro establecimientos, se desarrolla un estudio de casos múltiple para encontrar semejanzas y diferencias en los negocios ecológicos de ambos tipos de distribución.

Los resultados sugieren que la brecha entre la producción y el consumo podría reducirse en un futuro cercano mediante una mayor disponibilidad y accesibilidad de los productos ecológicos proporcionados por ambos tipos de minoristas. Ambos tipos de distribuidores son capaces de adaptar su oferta de productos ecológicos a las tendencias más sanas y sostenibles de los consumidores actuales, adoptando para ello diferentes estrategias de posicionamiento.

1. Introduction

In recent years, people have become more focused on their health, and also more worried about the products, which are consumed. This tendency to pursue a healthy lifestyle also brings with it a tendency to consume ecological products. Apart from that, the growing importance and awareness of environmental problems also bring the result that consumers start to think more about what they consume. This is why green marketing has gained attention, as it gives an impression of a company that shows sensitivity, transparency and ethical behavior (Bati, 2016).

This work analyzes the case of the smaller specialty retailers and the supermarkets that sell ecological products in Bilbao (Spain). The distribution is especially interesting since Spain is recognized as a key producer of ecological products but the demand is still relatively small (MAGRAMA, 2012). Moreover, there are still rather few works regarding the distribution of ecological products in Spain.

In particular, the aim of this work is to analyze two different types of stores, two specialty retailers and two supermarkets, and make a comparison in order to identify how the distribution of ecological products is developed, looking for similarities and differences between both types of retailers. In the analysis, the focus is on the variables of the Marketing mix, to find out how these different stores compete with each other, and which advantages or disadvantages each type of store has. It will be interesting to find out more about the product range, its pricing policies and its distribution, whether the preference goes to local products or whether there are longer supply chains.

2. Case Development

Case study method and criteria for the selection of multiple cases

The cases will be partly presented separately, but also addressing various propositions in a cross-case analysis. The cases can be selected by looking for polar types –cases where it is more successful or rather unsuccessful (Eisenhardt, 1989), but, in this study, the focus is already on different types of stores - specialty retailers and supermarket chains-, and on “how” the ecological products have been commercialized. The number is kept rather small to focus in detail on the circumstances of each case.

In Bilbao, we can find approximately five supermarket chains and six specialty retailers. The selection of the companies has been according to the time which they have been in business, their willingness and availability to provide information.

The methodological tools used in the study were a survey, an interview with a semi-structured questionnaire and the direct observation. The interviewed people were the owners of the stores in the case of the small specialty retailers, and local store managers in the case of the supermarket chains. These tools should serve to be able to provide practical proposals to improve the green market. In order to do so, a SWOT analysis for each store was included in the study.

The companies included in the study

This multiple case study comprises four stores located in Bilbao (Biscay, Spain). Two of them are supermarket chains, which include ecological products in their product range, and the other two are specialty retailers, which are selling exclusively ecological products. To do the analysis, the two supermarket chains are considered in group A and the two specialty retailers in group B. This permits to make an in-group comparison and later on an inter-group comparison.

Group A

Supermarket El Corte Inglés

The supermarket is part of the Spanish department store chain ‘El Corte Inglés’, founded in 1940. The stores are mainly on the Iberian Peninsula, including Spain and Portugal. The brand is known as prestigious and classic. In the case of Bilbao, the location is in the department store in the heart of the city center in the district of Abando. This supermarket started to include ecological products in their product range already several years ago as they noticed it as a market opportunity due to the increasing popularity of ecological products.

In recent years, the product range has expanded a lot, and the plans are to further increase product references and differentiate the product more appropriately from the conventional one. When it started, the product range was based on few producers and was rather reduced but nowadays it often happens that producers or wholesalers establish contact with the supermarket in order to introduce their products. Currently, it counts with more than 1,500 references of ecological products and more than 500 consumers per week, who tend to visit the supermarket on a regular basis. Concerning the popularity, food products are the most popular.

Carrefour Market

Carrefour is one of the largest retail chains of the world. It includes different types of supermarkets, depending on the size and products offered. In some countries, one can find Carrefour bio stores, but in the region of Biscay, there only are Carrefour markets and Carrefour express (the first one includes ecological products in their product range). The store included in this study is located in the old town of Bilbao, close to the emblematic market Ribera. It introduced ecological products some years ago, increasing gradually the product due to the demands of the consumer. The consumers, who access the store, tend to be from the same district. There is the intention create a specific zone in the store exclusively dedicated to ecological products and health products. In the past, the ecological products were put with their conventional alternatives but now the ecological products are already collocated together. The products normally come from local or national producers. About 10% of the product range in store is ecological but it is expected to increase it.

Group B

Naturalis

Naturalis is a specialty retailer in ecological products, which is family-owned. It is located relatively in the center of Bilbao, in the district of Indautxu, an area with a lot of traffic of people. It opened 2.5 years ago when the owners recognized the market opportunity that in Bilbao there was a lack of availability of ecological products. The owners have been green consumers for long, and before opening the store, they travelled around in countries like Ireland, Netherlands and the region of Catalonia in order to visit specialty retailers. The store has more than 500 consumers per week, who tend to visit the store on a regular basis. The consumer especially appreciates the products “0 km” and fresh products as vegetables and fruits. The variety depends on the seasons of the year having a focus on local products, which have passed only short distances from the place of production to the store. In the store, the owners provide comprehensive information about products and their properties, alternatives, and also recommendations. They hold workshops about nutrition. The store finds its producers on regional and national level. There are no own brands of the store. Cereals and legumes are sold without packaging by weight.

Sania Productos Ecológicos

Sania is located in the old town of Bilbao and it counts with approximately 5 years being active as a specialty retailer. It is also a pick-up point for shopping baskets for consumer groups. The founder has been a green consumer before opening his business and took about half a year in informing himself before opening it. However, this store is smaller than the other one of group B. According to estimations, there are between 50 and 100 consumers per week. There is no own brand of the store. The owner thinks that a good customer service and a friendly contact with the consumer can motivate the consumer to repeat the purchase in the location. In this case, the main form of advertisement is in the form of mouth-to-mouth. The product range has been increased based on the tendencies of the market. In many cases, products were demanded by consumers and as a result have found its way into the product range. Meat products are not included in the product range of Sania. The store also offers less common ecological products as animal food and wine. The suppliers are mainly small producers and wholesalers. Sania tries to focus on national and regional products but also includes international products.

SWOT analysis

Table 1. SWOT analysis group A

Strengths	
Supermarket El Corte Inglés	Carrefour market Bilbao
<ul style="list-style-type: none"> • Good reputation and recognition of the brand of the department store • Broad variety of products – more than 1500 ecological products • More than 500 green consumers per week • Availability of green brands but also of own brand • Strong engagement in product promotion in store, on website and in social networks • Various sales channels – buy in store, order online and get the products delivered or with the option to pick up the products at a selected store • Intention to expand the ecological product range 	<ul style="list-style-type: none"> • International retail chain • Promotion activities in store and online • Making use of the website and social networks in order to promote products • Between 100 and 500 green consumers per week, regular consumers • Ecological products with green brands and with own brands • Does market research in order to find the ideal product range • Take into account the competitors • Intention to create a zone focused on ecological products and health which is in line with the trend of the healthy lifestyle
Weaknesses	
Supermarket El Corte Inglés	Carrefour market Bilbao
<ul style="list-style-type: none"> • Less specialization in ecological products compared to specialty retailers • Distribution of ecological products in the store is dispersed so that a green consumer has to search for the products • Few information provided in store and no consultation 	<ul style="list-style-type: none"> • Small product range of ecological products in location, but the chain of the supermarket also has stores which are specialized on ecological products (Carrefour Bio), but not in this region • Lack of specialization • No consultation about products in store
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Market with good opportunities for growth • Increasing accessibility of ecological products permits a better commercialization • Incentives to educate consumers about the advantages of consuming ecological products • Increasing awareness in the population about environmental issues offers an opportunity for growing demand • A growing demand and an increasing production of ecological products might result in price reduction • Tendency of a healthy lifestyle 	<ul style="list-style-type: none"> • Products are perceived as expensive by the consumer • Credibility of the products, “green” is often believed to be a marketing strategy • Lack of knowledge about green labels and green attributes • The informed consumer demands products with a higher degree of specialization which the specialized stores fulfill easier than the supermarkets

Source: Author's own elaboration.

Table 2. SWOT analysis group B

Strengths	
<i>Naturalis</i>	<i>Sania Productos Ecológicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Focus on local products • High degree of specialization, differentiation -> highest quality at an affordable price • Well-structured and well lighted store • Good customer service • Recommendations personalized and based on own experience as green consumer • Holistic approach when offering vegetables and fruits, due to seasons • More than 500 green consumers per week, regular consumers • Focus on recognized brands, no own label • Periodical promotions of products, degustation of products • Home delivery 	<ul style="list-style-type: none"> • Specialization on ecological products • Well balanced product range on a small space • Good customer service • Promotions on selected products • Own experience as a green consumer results in a potential for recommendations • Diversity of fruits and vegetables • Consumer groups • Home-delivery in the zone of Bilbao
Weaknesses	
<i>Naturalis</i>	<i>Sania productos ecológicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • High prices • Products as vegetables not always available due to seasons can be perceived as a disadvantage by some consumers • Less capital and influence than the bigger supermarket chains and the franchise chains 	<ul style="list-style-type: none"> • Price relatively high • Some products are not available as for example meat and sausages • Few activities on website and social networks • Less consumers than in the other specialty retailer, estimated between 50 and 100 per week • Less capital and influence than the bigger supermarket chains and the franchise chains
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Tendency to educate the consumer in a healthy and sustainable diet • Growth of the sector of ecological products • Grow and differentiate further in order to survive against the competitors with big chains • Better offer and availability of products can facilitate a higher level of consumption • Government incentives in order to foster ecological agriculture and consumption • Green consumers are usually less price-sensitive 	<ul style="list-style-type: none"> • Limited extent of local producers • Lack of knowledge of consumers about products and its properties • Products are perceived as expensive • Large chains of ecological retailers are often able to offer products at a lower price • Presence of ecological products in supermarket chains • Less negotiating power with producers and wholesalers

Source: Author's own elaboration.

3. Questions (propositions) for discussion

At this point, the following propositions (see Table 3) have been derived, based on a literature review, and shall be addressed next in order to verify its confirmation, and looking for similarities and differences among the different types of retailers analyzed.

Table 3. List of propositions

Propositions	
Consumer	1. The green consumer is health-conscious and is pursuing a healthy lifestyle.
Strategy	2. Supermarkets and small specialty retailers pursue different strategies for positioning their products.
Product	3. The assortment of ecological products has been growing in the last years and it is expected to continue expanding in the different types of retailers in the next years. 4. The assortment of ecological products in supermarkets is wider than that of specialty retailers.
Price	5. The price is a crucial impediment for expanding the consumption of ecological products in The Basque Country.
Place/Suppliers	6. Short distribution channels are predominant in the distribution of ecological products due to the preference of local products and suppliers.
Promotion	7. Recommendations of sellers can be a crucial point to convince the consumer about the features of ecological products.

Source: Author's own elaboration.

Results and Discussion

This part serves to discuss common points, and to try to give answers to the research questions. In the following lines, the propositions will be checked starting with the green consumer.

Table 4. Propositions regarding the consumer

1. The green consumer is health-conscious and is pursuing a healthy lifestyle.	
Supermarket El Corte Inglés	The consumers of ecological products are very health-oriented and tend to be well-informed about the products they purchase. They normally access the store already knowing what they are looking for.
Carrefour Market Bilbao	The consumer of those products is supposed to be rather specialized and health aspects seem to be the principal motive to consume ecological products, which is in line with the tendency of the society to adapt a healthier lifestyle and thus a healthy diet. Many of the consumers are seeking products with reduced fat or sugar. In other cases, they are looking for milk substitutes as intolerance of lactose has received more attention in society.
Naturalis	The consumer profiles are diverse. From one side there is the conscious consumer who buys as much of ecological products as possible but there are others who rather focus on buying fruits and vegetables or food for children. Apart from this, there are consumers who are seeking to reduce fat and sugar or the consumption of milk. In general, consumers tend to look for a healthy diet and a healthy lifestyle.
Sania Productos Ecológicos	The consumer profile is diverse ranging from quite conscious consumers who consume as much of ecological products as possible to consumers who try this type of products from now and then. The principal motives to consume ecological products have been health – which is in accordance with the answer of the other locations – but the environmental consciousness and sustainability has also been mentioned as one of the fundamental reasons to consume ecological products.

Source: Author's own elaboration.

Regarding the first proposition, it can be concluded that, the health aspect of ecological products is the most important for consumers who are buying these products, and thus, the proposition can be confirmed. When asking for the motivation to consume ecological products, one motive was mentioned in all four cases: they are supposed to be healthier and thus especially interesting for people following a healthy lifestyle and diet. Besides the health aspect, consciousness and sustainability have also been mentioned in some cases. Thus, people engage in the consumption of ecological products due to environmental reasons, consume products, which have a less harmful impact on the environment or intending to consume in a sustainable way.

Table 5. Propositions regarding strategy

2. Supermarkets and small specialty retailers pursue different strategies for positioning their products.	
Supermarket El Corte Inglés	Supermarkets offer ecological products in order to broaden their product range and to be in line with the latest product tendencies. The offer of ecological products tends to be less specialized than in the small specialty retailers.
Carrefour Market Bilbao	Supermarkets attend a more general market whereas the target market of small specialty retailers is rather specialized. Due to this, the two types of stores have to pursue different strategies.
Naturalis	Supermarkets and specialty retailers pursue different strategies when selling and positioning their products based on the nature of their corporations; supermarkets normally attend a broad mass of clients with offering a broad mass of products. This often results in a strategy of low cost, although there are differences between the supermarkets themselves too. The small specialty stores cannot go for a strategy of low cost but rather differentiation through a high level of specialization of the product range and by being able to provide the consumer with comprehensive knowledge about the products, and by a good customer service. Thus products are often offered at a high price but showing a high quality.
Sania Productos Ecológicos	Customer service and direct contact with the client in specialty retailers are the main elements to foster repurchase and to obtain a competitive advantage whereas in supermarkets, there is a lack of contact and service is more generalized.

Source: Author's own elaboration.

Regarding the second proposition, the two types of stores are quite different from each other in their nature, and thus, they pursue different strategies. For supermarkets, the commercialization of ecological products is a form of broadening the portfolio, and being in line with tendencies in order to reach as many consumers as possible. In the supermarkets, there are often only a few ecological products to their conventional alternatives. They follow a “differentiation” strategy. In the case of the specialty retailers, there tends to be a high level of specialization, in the sense that, there is a broad choice of products with different qualities at a reasonable price. Thus, a “niche market” strategy is followed. It is very important for the smaller retailers to be innovative and customer oriented. The loyalty of customers is especially important, as the specialty retailer tends to address a smaller number of consumers in general than a supermarket.

Table 6. Propositions regarding the product

4. The assortment of ecological products in supermarkets is wider than that of specialty retailers.	
Supermarket El Corte Inglés	Both types of stores show quite a variety of ecological products. However, in the supermarkets there is less choice of ecological products in a certain product category. For example, when looking for a nut butter, in supermarkets there might be one option whereas in specialty retailers there might be various options. The general product range in supermarkets is bigger, but concerning only ecological products, specialty retailers and specialized ecological stores show more product variety.
Carrefour Market Bilbao	The assortments in supermarkets is smaller than in specialty retailers as supermarkets often only have ecological alternatives for some products as it is only a small part of the product range whereas the specialty retailers are completely specialized.
Naturalis	Supermarkets often only have few ecological products in their product assortments and those which are included often are rather low quality compared to other ecological products.
Sania Productos Ecológicos	The part of ecological products in supermarkets is rather insignificant as there is not a lot of choice of ecological products.

Source: Author's own elaboration.

In relation to the third proposition, there is the expectancy of a growing ecological market in the region, in all cases. The product range has also increased significantly in size, especially in the supermarkets, whereas the size in the two specialty retailers has not increased a lot, but the assortment of the products has rather shown some changes regarding the brands featured in it.

The fourth proposition regarding the size of the assortment of products cannot be confirmed. It has been suggested that the quantity of ecological products is still rather small, and there is not a lot of variety when looking at a certain product type, mainly in supermarkets.

Table 7. Propositions regarding price

5. The price is a crucial impediment for expanding the consumption of ecological products in the Basque Country.	
Supermarket El Corte Inglés	The higher price is accepted among consumers as the product shows distinct attributes that the conventional product does not possess. In order to reduce prices in the future, it is proposed to increase production and availability. An increasing offer of ecological products will lead to an increasing consumption from the consumer side. Prices have already decreased slightly.
Carrefour Market Bilbao	The price indeed is mentioned as a problem as the products tend to be more expensive. However, the expectancy is that with a growing production and consumption the prices can be reduced.
Naturalis	The price of ecological products is higher than the price of conventional alternatives which partly due to the fact that the ingredients are more expensive and of higher quality but also due to low volumes of production and the according infrastructures. However, it is believed that with time passing by this can be improved and also that many green consumers are aware about the product features and are willing to pay for this.
Sania Productos Ecológicos	The price is seen as an obstacle as many people compare, but it is stated that conscious clients are more willing to pay the price differential and do not compare too much with conventional products. But besides the price it is also highlighted that the lack of knowledge is also a big issue when referring to the consumption of ecological products. Some people do not know about the product features and others have doubts about their credibility.

Source: Author's own elaboration.

The proposition five is confirmed. The price is especially an obstacle for those consumers who do not consume ecological products, and lack knowledge about the attributes of an ecological product. When aiming for expanding the market, the objective is to turn non-ecological consumers into consuming ecological products. However, many of the interviewed persons state that the price is higher than the price of conventional products, but they also highlight that, there is also willingness to pay for the distinct product attributes as the consumers of ecological products are mostly aware about the specific attributes and the ecological product is associated with a higher quality.

Table 8. Propositions regarding place.

6. Short distribution channels are predominant in the distribution of ecological products due to the preference of local products and suppliers.	
Supermarket El Corte Inglés	The majority of ecological products come from local or national producers and distributors. Some of them are imported from international producers, but it has been noted that there has emerged a tendency to consume local products. However, the distribution is not always short as there might be various distributors between the point of production and the point of sale.
Carrefour Market Bilbao	A total of 95% of the ecological products comes from Spain whereas 5% are imported products. Thus, there is a tendency to keep the distribution channel short whenever it is possible and to obtain the products from local suppliers. In this case, the tendency to consume local products is higher than in the case above.
Naturalis	In this case, more than half of the products are from Spain. The imported products basically come from member states of the European Union and especially non-food products and processed foods might come from these other countries. The fresh products such as vegetables, fruits and milk are exclusively from local producers. The offer of fruits and vegetables is seasonal. Concerning these fresh products, distribution channels are quite short. The non-food products and processed foods often show longer distribution channels. The owners in this case have highlighted their preference to offer local products whenever it is possible and have marked the "km 0" in the store to emphasize the origin of the products.
Sania Productos Ecológicos	The majority of the products are from Spanish territory. Between 3-8% of products are imported. However, the imported products are not only from the European continent but rather global. As an example, there can be found mate tea and quinoa, both coming from the South American continent.

Source: Author's own elaboration.

The sixth proposition is partly confirmed. The majority of the cases included have mentioned their intention to offer the highest possible proportion of products from a local or national origin. Especially, fresh products have shown a tendency to come from local suppliers. Other processed products or especially ecological cosmetics are often imported from other countries due to certain brands, which are well established in the green market.

Table 9. Propositions regarding promotion

7. Recommendations of sellers can be a crucial point to convince the consumer about the features of ecological products.	
Supermarket El Corte Inglés	It is believed that the green consumer is already well-informed when accessing the store and no recommendations are needed. However, on the website further information can be found.
Carrefour Market Bilbao	Few recommendation is done. The main recommendations can be found on the website of the store including recommendation of so-called “influencers” which is in line with tendencies.
Naturalis	The recommendations and experiences of the owners are highly appreciated by clients due to the fact that the owner on the one hand has been a green consumer during a long period of time and thus has been in the situation of the consumer as well and on the other hand the owner provides plenty of information about the different features of products as well as nutritional information.
Sania Productos Ecológicos	Also in this rather small specialty retailer, the recommendation is crucial. The owner consumes ecological products himself and thus can help on purchasing decisions based on his own experiences. But there is less of the comprehensive information given about the products.

Source: Author’s own elaboration.

The seventh proposition is partly confirmed. Recommendations or experiences on ecological products are found to be appreciated by consumers. This can be explained by the fact that, there is often a lack of knowledge about ecological products and their features. Hence, it can be convincing to know about the positive experiences of others. However, in the case of the supermarkets, it is believed that these recommendations are not necessary as the ecological consumer often accesses the store being informed about the products they are looking for, or as well, they can access the information which is available online. But, the opinions of the specialty retailers are not in line with that. For this reason, the proposition cannot be completely confirmed.

Table 10 sums up the total results and the individual results for each store regarding each proposition.

Table 10. Results of the propositions

Propositions		CorteInglés	Carrefour	Naturalis	Sania	RESULT
Consumer	1. The green consumer is health-conscious and is pursuing a healthy lifestyle.	YES	YES	YES	YES	Confirmed
Strategy	2. Supermarkets and small specialty retailers pursue different strategies for positioning their products.	YES	YES	YES	YES	Confirmed
Product	3. The assortment of ecological products has been growing in the last years and it is expected to continue expanding in the different types of retailers in the next years.	YES	YES	YES	YES	Confirmed
	4. The assortment of ecological products in supermarkets is wider than that of specialty retailers.	YES	NO	NO	NO	Not confirmed
Price	5. The price is a crucial impediment for expanding the consumption of ecological products in the Basque Country.	YES	YES	YES	YES	Confirmed
Place/ Suppliers	6. Short distribution channels are predominant in the distribution of ecological products due to the preference of local products and suppliers.	No	YES	YES	YES	Partially confirmed
Promotion	7. Recommendations of sellers can be a crucial point to convince the consumer about the features of ecological products.	NO	NO	YES	YES	Partially confirmed

Source: Author’s own elaboration.

4. Conclusions

This study aimed to explore the distribution of ecological products, and bring insights to the ecological businesses of two types of distribution, big supermarkets and small specialty stores.

Health has been a crucial motive for the consumption of ecological products, it has also been confirmed that especially price, but also the lack of knowledge about the ecological product, have been identified as main principle obstacles for the growth of the green market.

For the supermarkets, it could be an opportunity to expand their product range, but also to deepen it, since the consumer gets more exigent regarding the quality of the purchased products. Thus, it might be beneficial to increase the level of specialization of the product range, and also to increase the promotion of products in-store. The small specialty retailers should focus on their advantages, offering a good customer service and close contact to the consumer, and having a deep product range, which satisfies, especially the consumers which are more specialized and exigent about ecological products and ecological standards.

The gap between ecological production and consumption might be narrowed in a near future through a higher availability and accessibility of ecological products provided by different types of retailers, who are able to adapt their supply of ecological products to current trends through different strategies of positioning.

References

- Bati, U. (2016). Green marketing activities to support corporate reputation on a sample from Turkey. *International Journal of Marketing Studies*. 8(3): 189-201.
- Carrefour (2017). *Conoce bio*. <http://www.carrefour.es/bio/mas-info/> [accessed 15.09.2017].
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*. 14(4): 532-550.
- El Corte Inglés (2017). *Ahora más que nunca somos verdes*. http://www.elcorteingles.es/supermercado/aptc/promociones/sostenibilidad?cm_sp=home--_piso-1--_home_corporativos_sostenibilidad [accessed: 15.09.2017].
- MAGRAMA (2012). *Caracterización del mercado de productos ecológicos en los canales especialistas de venta*. http://www.MAGRAMA.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/INFORME_Caracterizaci%C3%B3n_de_canales_especialistas_de_venta_de_producto_ecol%C3%B3gico_tcm7-202140.pdf [accessed 29.09.2017].

**¿ES FACTIBLE DIFERENCIARSE A TRAVÉS DE LA PROTECCIÓN
MEDIOAMBIENTAL?
ANÁLISIS EVOLUTIVO DE LA RELACIÓN ENTRE ACTUACIÓN
MEDIOAMBIENTAL DE LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA SOBRE EL
RESULTADO ECONÓMICO**

María Azucena Vicente Molina
(Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España)

Asier Ugalde Andrés

Resumen:

El presente trabajo se centra en el análisis de casos y estudios realizados por diferentes autores respecto las distintas tipologías de actuación medioambiental de la empresa y su repercusión sobre el rendimiento económico, con el fin de orientar la toma de decisiones. Se analizan 30 trabajos publicados entre 2010 y 2016 que estudian el signo de dicha relación, tratando de identificar el tipo de acciones que proporcionan mejor resultado. Además, se realiza una comparativa, tomando como referencia el trabajo de Vicente et al. de 2012 que analizan casos desde 1972 hasta 2009. Los resultados sugieren que, aunque sigue siendo interesante para las empresas desarrollar actuaciones medioambientales estas son, cada vez menos, un factor de diferenciación. Asimismo, los resultados apuntan que es más interesante para la empresa centrarse en acciones medioambientales que sean más visibles para el consumidor y los stakeholders, como la producción y distribución ecológica, o el desarrollo de eco-innovaciones.

Abstract:

This work aims to analyze cases and studies carried out by different authors in relation to the environmental performance of the firms and their influence on the economic return, with the purpose of orienting the decision making process of businesses. Thus, 30 works, published from 2010 to 2016 are analyzed to identify the dominant sign of this relation, and the type of environmental actions that provide better result. In addition, a comparative analysis is made, taking into consideration the work from Vicente et al. in 2012, who analyzes cases from 1972 to 2009. Although it continues being interesting for companies to develop environmental performances, results suggest that it is, less and less, a differentiation factor. Moreover, results point out that it is more interesting for a company to develop environmental actions that are more visible for the consumer and stakeholders, such as ecological production, ecological distribution, or the development of eco-innovations.

1. Introducción

El presente trabajo toma como base de estudio una diversidad de empresas que apuestan por la protección del medio ambiente sin renunciar a la rentabilidad. El esfuerzo académico por establecer una relación entre la actuación medioambiental empresarial y el rendimiento económico ha crecido significativamente a lo largo de las últimas décadas (Mazzi *et al.*, 2016) y existe una importante corriente de autores que defiende que la actuación medioambiental puede ser un importante factor de diferenciación, que potencia la innovación y mejora el resultado a medio y largo plazo. Por ello, se puede afirmar que esta materia suscita gran interés. Esta investigación pretende ofrecer pautas y reflexiones que contribuyan a impulsar el número de empresas que decidan ser respetuosas con el medio ambiente. Para ello, se analizan 30 estudios -publicados entre 2010 y 2016-, que investigan la relación entre las variables ambientales y el resultado económico de las empresas. Asimismo, se ofrece una comparativa con el resultado obtenido por Vicente Molina *et al.* (2012), quienes analizan 79 estudios desde 1972 hasta 2009 sobre esta materia.

Los estudios que han analizado la relación entre la actuación medioambiental y el rendimiento económico realizados en las cuatro últimas décadas arrojan resultados a veces contradictorios (Heras Saizarbitoria *et al.*, 2011; Vicente Molina *et al.*, 2012; Cegarra-Navarro *et al.*, 2016). Aunque en la mayoría de los casos se dan relaciones positivas, también existen vínculos negativos e, incluso, neutros.

Las principales dificultades encontradas al tratar de establecer la relación entre actuación ambiental y rendimiento económico radican en la disparidad de criterios empleados para definir la actuación ambiental y en la manera de cuantificar económicamente estas acciones. A efectos de esta investigación, se considera actuación medioambiental “*cualquier medida empresarial enfocada a la reducción y/o prevención de impactos ambientales negativos, y/o uso más eficiente de los recursos naturales en cumplimiento del marco legislativo vigente, o de forma voluntaria, constituyendo la legislación el referente mínimo exigible*” (Vicente Molina *et al.*, 2012). Además, este concepto puede desglosarse en dos aspectos: gestión medioambiental y rendimiento medioambiental. Por un lado, la gestión ambiental supone un compromiso con la prevención de la contaminación, implantando políticas o actividades que estimulen la concienciación medioambiental, estableciendo objetivos cuantificables para reducir el daño medioambiental, comprobando el progreso de las políticas y/o actividades establecidas y realizando ajustes para asegurarse del cumplimiento de dichos objetivos (Feng *et al.*, 2016). Por otro lado, el rendimiento ambiental engloba los resultados de la gestión ambiental desarrollada por la empresa (Sezen *et al.*, 2013).

El rendimiento económico se define como “el resultado económico derivado de la actuación medioambiental” (Vicente Molina *et al.*, 2012). Esta variable se puede descomponer en rentabilidad a corto plazo, determinada mediante indicadores de rentabilidad financiera (ROE, dividendo, precio de la acción en el mercado bursátil, etc.) o económica (ventas, ingresos, etc.) y rentabilidad a largo plazo o competitividad, algo que resulta más complejo de medir (Vicente Molina *et al.*, 2012).

Considerando estos antecedentes en este trabajo se plantean como principales objetivos los dos siguientes: Objetivo 1: identificar el signo de la relación entre la actuación medioambiental de la organización y su influencia sobre el resultado económico-financiero, desde 2010 hasta 2016, comparando los resultados con el trabajo previo de Vicente Molina *et al.* (2012).

Objetivo 2: Identificar si el tipo de actuación medioambiental afecta al signo de la relación. Para ello, se considerarán distintos tipos de medidas adoptadas por las empresas.

2. Metodología

Con el fin de poder comparar los resultados con los obtenidos en el trabajo realizado por Vicente Molina *et al.*, (2012) en lo referente al nexo entre actuación medioambiental y rendimiento económico, se aplicaron los mismos términos de búsqueda de trabajos publicados: *environmental management*, *environmental behavior*, *environmental performance*, ISO 14001, EMAS, *environmental innovation*. Estas locuciones ambientales se entrelazaron con los mismos términos económicos: economic performance, financial performance, economic returns, economic benefits, revenues, sales, competitiveness.

Para llevar a cabo esta prospección se emplearon las bases de datos ABI Inform, Emerald y Science Direct, además de Google Académico, como se hizo en la revisión de la literatura referente. Únicamente se añadió el filtro de año de publicación: de 2010 a la actualidad. De este modo, se obtuvieron 63 artículos potenciales, quedándose finalmente en 30 trabajos, todos ellos publicados en revistas de reconocido prestigio internacional.

3. Justificación y definición de proposiciones

La variable medioambiental está compuesta por diferentes medidas, pero, a efectos de simplificar el estudio, se agruparán en tres categorías: Sistemas de Gestión Medioambiental (SGM), proactividad medioambiental y otros.

En primer lugar, los o **Sistemas de Gestión Medioambiental** (Environmental Management Systems, EMS) forman parte de los sistemas de administración empresariales y tienen por objeto la gestión de aspectos ambientales relativos a sus actividades, productos y servicios (Campos *et al.*, 2015). Respecto a la motivación de las empresas que deciden implantar un SGM, existen dos corrientes. En un lado está el enfoque defensor de presiones externas, como la Teoría Institucional (DiMaggio *et al.*, 1983). Esta corriente teórica subraya tres tipos de influencias externas: mimética (busca replicar el comportamiento exitoso de la competencia), normativa (persigue mejorar la reputación de la empresa en el mercado) y coactiva (respuesta a las exigencias de clientes o gobiernos) (Mariotti *et al.*, 2014). En el otro lado, se encuentran autores que postulan que existen motivos internos, como los recursos y capacidades que pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible (Porter *et al.*, 1995).

En segundo término, se encuentran las medidas definidas como **proactividad ambiental**, que engloba eco-innovaciones, producción ecológica y cadenas de suministro ecológicas. El número de estudios que investigan la relación entre esta medida y el rendimiento económico es significativamente inferior al de la anterior.

La Comisión Europea, basándose en la definición de innovación recogida por el Manual de Oslo (OCDE, 2005) considera que “eco innovación es la producción, asimilación o explotación de un producto, de un proceso de producción, de un servicio o de una gestión o de un método comercial que es nuevo para la organización (desarrollándolo o adoptándolo) y que resulta, a lo largo de su ciclo de vida, en una reducción de contaminación y de otros impactos negativos sobre los recursos ambientales (incluyendo el uso de energía) en comparación con alternativas pertinentes” (Pereira *et al.*, 2012).

Por su parte, la producción ecológica deviene de un proceso productivo más ecológico y sostenible (Rao *et al.*, 2005). Esta práctica no solo supone una mejora operativa, sino que también ayuda a reducir los impactos medioambientales a lo largo de las fases de producción (Lewis, 2000). Supone, entre otros logros, una reducción de los residuos y del consumo energético (Sarkis, 1995; Shrivastava, 1995).

Respecto a la cadena de suministro ecológica, es una nueva manera de hacer negocios, que continúa buscando objetivos económicos como beneficios, cuota de mercado, etc. pero siendo consciente de los impactos y riesgos ambientales a lo largo de la cadena de suministro (Gotschol *et al.*, 2014).

En tercer lugar, está la categoría etiquetada como ‘**Otros**’ que aúna acciones como formar parte de **índices de sostenibilidad**, como el FTSE4Good IBEX, que exigen el cumplimiento de unos estándares de Responsabilidad Social Corporativa en la que se incluye la protección del medio ambiente.

La literatura que recoge bondades sobre la categoría SGM es abundante, en comparación con las otras dos analizadas.

Por tanto, tras definir las tres medidas de actuación medioambiental, se plantean las proposiciones recogidas en la Tabla 1.

Tabla 1. Proposiciones objeto de verificación

PROPOSICIONES: RELACIÓN ACTUACIÓN MEDIOAMBIENTAL Y RESULTADO ECONÓMICO	
• PROPOSICIÓN 1:	La actuación medioambiental tiene una influencia positiva sobre el resultado económico de la empresa.
• PROPOSICIÓN 2:	2.1. La actuación medioambiental es un importante factor de diferenciación en la actualidad. 2.2. La actuación medioambiental cobra mayor relevancia como factor de diferenciación que en décadas precedentes.
• PROPOSICIÓN 3:	Las empresas que emplean Sistemas de Gestión Medioambiental como variable de actuación ambiental obtienen mejores resultados económicos/financieros que las que se centran en otros dos tipos de actuación.

Fuente: Elaboración propia.

4. Análisis y discusión de resultados

Tras analizar los 30 estudios que investigan los efectos que las diversas medidas ambientales producen en las diferentes variables económicas, se presentan seguidamente los principales resultados obtenidos. El orden a seguir es el expuesto en el apartado dos al plantear las proposiciones.

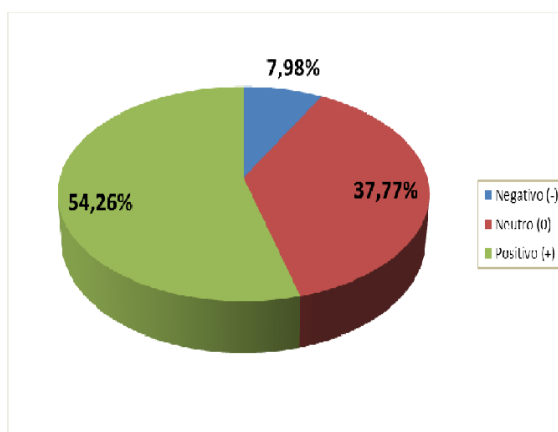
La tabla 2 recoge el número total de resultados hallados en los 30 trabajos analizados, que asciende a 188. La figura 1 detalla la distribución de estos:

Tabla 1. Resumen de los resultados totales obtenidos

SIGNO DE LA RELACIÓN ACTUACIÓN MEDIOAMBIENTAL Y RESULTADO ECONÓMICO	
Positivo (+)	102
Neutro (0)	71
Negativo (-)	15
TOTAL	188

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Signo de la relación entre actuación medioambiental y resultado económico

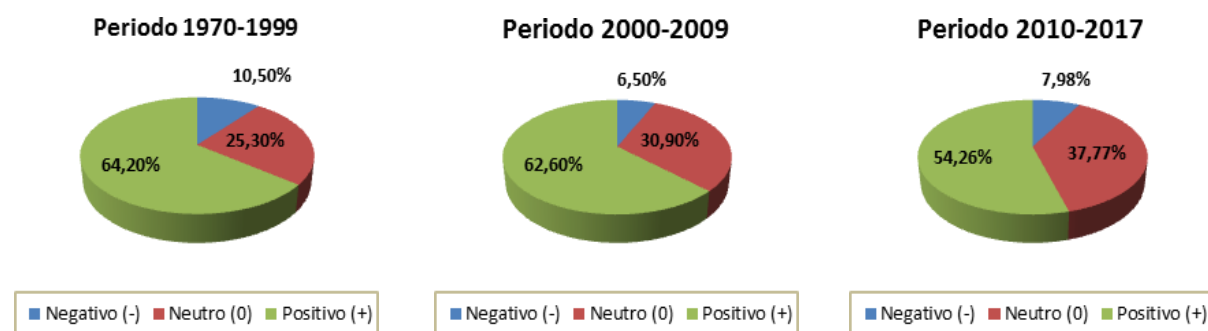


Fuente: Elaboración propia.

La actuación medioambiental, según las evidencias empíricas analizadas, provoca un efecto positivo en el resultado empresarial en el 54,26% de los casos, ya sea porque provoca un aumento de la rentabilidad (económica o financiera), de los ingresos, etc. o una mejora en la competitividad de la corporación, bien mediante la diferenciación o bien mediante la reducción de costes. El número de efectos neutros, por su parte, es relativamente alto, 37,77%. Por último, la posibilidad que la actuación medioambiental provoque resultados económicos negativos es baja, 7,98%.

A continuación, se presenta la evolución del signo entre las dos variables analizadas, comparando estos resultados con los obtenidos hasta el 2009 por Vicente Molina *et al.* (2012) (Figura 2).

Figura 2. Evolución del signo de la relación entre actuación medioambiental y resultado económico



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia cómo los efectos positivos que la actuación ambiental ejerce sobre el resultado económico obtenidos en los distintos estudios ha disminuido paulatinamente a lo largo de los últimos 50 años, pasando del 64,20% en las últimas décadas del siglo XX al 62,60% en la primera década del 2000, para caer hasta el 54,26% en los últimos siete años. Cabe destacar que las evidencias empíricas de nexo inexistente han crecido un 52% desde el siglo pasado hasta la actualidad; a finales del siglo pasado suponían un cuarto de los resultados, mientras que en la actualidad están próximas a alcanzar el 40%. Los resultados de relación negativa disminuyeron primero, del 10,50% al 6,50%, para aumentar en los últimos años hasta situarse en el 7,98%.

Las razones de esta evolución pueden ser de diversa índole y aunque escapan al objeto de esta investigación no puede obviarse el hecho de la crisis económica mundial, cuyos efectos comenzaron a sentirse ya en 2008. Además, tampoco puede ignorarse que en época de crisis los factores medioambientales pierden relevancia frente a los económicos. Por último, conviene también señalar que la variable ambiental, tras más de 50 años, puede no ser un factor diferenciador para muchas de estas empresas, al ser cada vez mayor el número de organizaciones que realizan actividades dirigidas a la protección del medio ambiente, lo que podría justificar la reducción de efectos positivos entre actuación medioambiental y resultado económico.

Respecto a los resultados arrojados por las tres variables medioambientales anteriormente detalladas, el número total de observaciones es de 172. La tabla 3 recoge estos resultados:

Tabla 2. Resultados obtenidos según la variable de actuación medioambiental utilizada

RESULTADOS	VARIABLE MEDIOAMBIENTAL			Total
	SGM	Proactividad	Otros	
Positivo (+)	13	68	12	93
Neutro (0)	18	19	28	65
Negativo (-)	2	6	6	14
TOTAL	33	93	46	172

Fuente: Elaboración propia.

La distribución de los resultados por categoría se detallan en la Figura 3.

Figura 3. Resultados obtenidos según la variable medioambiental utilizada



Fuente: Elaboración propia.

Se observa claramente que la categoría medioambiental que mejores resultados provoca en el resultado empresarial es la *Proactividad Ambiental*. Esta categoría, formada por eco-innovaciones, producción ecológica y cadena de suministro ecológica, presenta resultados positivos en el 73,12% de los casos estudiados. Aunque requiera un estudio en profundidad, los resultados sugieren que actualmente el mercado valora más las actuaciones ambientales que son más visibles para el consumidor final y la cadena de valor. Es decir, actuaciones que se materializan en aspectos tangibles como productos más ecológicos o formas de producción y/o distribución más respetuosas con el medio ambiente. Por el contrario, actividades intangibles (implantar un SGM o publicar medidas ambientales) parecen ser menos apreciadas por los consumidores, el mercado de valores o los stakeholders. No obstante, los resultados parecen sugerir que, en términos de rentabilidad es también menos arriesgado invertir en el lanzamiento de una eco-innovación que implantar un SGM o publicar noticias sobre política medioambiental de la empresa. En segundo lugar se encuentran los SGM, que en cuatro de cada diez casos resultan beneficiosos para la rentabilidad de la empresa, mientras que publicar medidas ambientales y/o formar parte de un índice de sostenibilidad solo asegura el éxito en el 26,09% de las ocasiones. Por tanto, se rechaza la proposición 1.

Resulta destacable el hecho de que los efectos negativos de los SGM son menores que en las otras dos categorías, 6,06% frente a 6,45% y 13,04%, respectivamente. Por supuesto, existen diferencias en el número de observaciones por cada categoría, lo que podría explicar esta situación.

Tabla 4. Síntesis de proposiciones y resultados obtenidos

PROPOSICIONES: RELACIÓN ACTUACIÓN MEDIOAMBIENTAL Y RESULTADO ECONÓMICO		
• PROPOSICIÓN 1:	La actuación medioambiental tiene una influencia positiva sobre el resultado económico de la empresa.	No se rechaza
• PROPOSICIÓN 2:	2.1. La actuación medioambiental es un importante factor de diferenciación en la actualidad.	No se rechaza
• PROPOSICIÓN 3:	2.2. La actuación medioambiental cobra mayor relevancia como factor de diferenciación que en décadas precedentes.	Se rechaza
	Las empresas que emplean Sistemas de Gestión Medioambiental como variable de actuación ambiental obtienen mejores resultados económicos/financieros que las que se centran en otros dos tipos de actuación.	Se rechaza

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones y futuras líneas de investigación

En función de los resultados obtenidos, finalmente, habría que concienciar a los empresarios para que traten de hacer de sus organizaciones unos espacios más respetuosos con el medio ambiente. Aunque la actuación medioambiental tiene un retorno económico positivo en la mayoría de los casos analizados, dicha variable parece perder relevancia como factor de diferenciación con el paso del tiempo, habida cuenta de

que cada vez es mayor el número de empresas que abogan por el desarrollo de este tipo de iniciativas. La actuación medioambiental con mayor índice de éxito es la proactividad medioambiental (eco-innovaciones, producción verde y cadena de suministro verde). La implantación de un SGM no parece garantizar el mismo nivel de consecución de resultados económicos positivos en comparación con las actividades proambientales, a pesar del prestigio, desarrollo e implantación de los SGM. A nadie se le escapa, en cualquier caso, que hay que tener paciencia con dichas políticas y actuaciones medioambientales, puesto que el resultado de las mismas se detecta habitualmente a medio o largo plazo.

Los resultados respecto a la relación entre actuación medioambiental empresarial y resultado económico son, como ya se ha explicado, no concluyentes. Cada vez son más los investigadores que abogan por una relación diferente entre actuación medioambiental y resultado empresarial a la considerada hasta el momento. Desde su inicio, este vínculo ha sido estudiado como lineal. Sin embargo, parecen existir evidencias suficientes para rebatir este dogma, afirmando que la relación no es lineal o que, incluso, tiene forma de U invertida. La confirmación de esta cuestión podría ser el factor determinante para explicar la inconsistencia hallada en los resultados de las investigaciones que centran su estudio en la relación de la actuación medioambiental y el resultado económico empresarial. Por ello, podría constituir una futura línea de investigación.

Por otro lado, varios autores defienden la existencia de un ‘circulo virtuoso’ en lo referente al nexo de las dos variables de estudio. Es decir, las organizaciones que disponen de los recursos necesarios para afrontar una inversión tan costosa como para poner en marcha alguna política medioambiental, se verán recompensadas con mayores medios económicos y financieros que, a su vez, podrán ser reinvertidos en iniciativas respetuosas con el medio ambiente. Finalmente, considerando que la variable actuación medioambiental es un concepto sumamente generalista, que engloba acciones de muy diversa índole, y que no necesariamente revierten en un desempeño o resultado medioambiental positivo, se podría también proponer como línea futura de investigación el análisis de la relación existente entre el desempeño medioambiental positivo y el resultado económico.

Por tanto, parece conveniente emplazar futuras investigaciones que traten de confirmar estas propuestas porque, como argumenta Porter, se trata de una situación “win-win”; esto es, tanto la empresa, en particular, como el medio ambiente y los stakeholders, en general, se beneficiarán si resulta verídica.

Bibliografía

- Amores Salvadó, J.; Martín de Castro, G.; Navas López, J.E. (2015): “The importance of the complementarity between environmental management systems and environmental innovation capabilities: A firm level approach to environmental and business performance benefits”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 96, pp. 228- 297.
- Bansal, P.; Bogner, W. C. (2002): “Deciding on ISO 14001: economics, institutions and context”, *Long Range Planning*, Vol. 35, Issue 3, pp. 269-290.
- Barnett, M.L.; Salomon, R.M. (2006): “Beyond dichotomy: The curvilinear Relationship between social responsibility and financial performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, Issue 11, pp. 1101-1156.
- Bowman, E. H.; Haire, M. (1975): “A strategic posture toward corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol. 18, Issue 2, pp. 49-58.
- Campos, L.; Aparecida de Melo Heizen, D.; Verdinelli, M. A.; Cauchick Miguel, P. A. (2015): “Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 99, pp. 286- 296.
- Cegarra Navarro, J. G.; Reverte, C.; Gómez Melero, E.; Wensley, A. (2016): “Linking social and economic responsibilities with financial performance: The role of innovation”, *European Management Journal*, Vol. 34, Issue 5, pp. 530-539.
- Chan, R.; He, H.; Kai Chan, H.; Wang, W. (2012): “Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive industry”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Issue 4, pp. 621-630.

- Chan, W. W.; Ho, K. (2006): "Hotels' environmental management systems (ISO 14001): creative financing strategy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, Issue 4, pp. 302-316.
- Chang, K. (2015): "The impacts of environmental performance and propensity disclosure on financial performance: Empirical evidence from unbalanced panel data of heavy pollution industries in China", *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 8, Issue 1, pp. 21-36.
- Charlo Molina, M. J.; Moya Clemente, I.; Muñoz Rubio, A. M. (2013): "Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 13, Issue 2, pp. 15-37.
- Chen, P. H.; Ong, C. F.; Hsu, S. C. (2016): "Understanding the relationships between environmental management practices and financial performances of multinational construction firms", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 139, pp. 750-760.
- Cheng, C. C. J.; Yang, C.-L.; Sheu, C. (2014): "The link between eco-innovation and business performance: a Taiwanese industry context", *Journal of Cleaner Production*, vol. 64, pp. 81-90.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, Issue 2, pp. 147-160.
- Feng, T.; Cai, D.; Wang, D.; Zhang, X. (2016): "Environmental management systems and financial performance: the joint effect of switching cost and competitive intensity", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 113, pp. 781-791.
- Fondo Monetario Internacional (FMI): *World Economic Outlook* (April 2017). http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOORLD (accedido el 15 de mayo de 2017).
- Freeman, R. E. (1984): "Strategic management: A Stakeholder Approach", Boston, Pitman.
- Friedman, M. (1970): *The social Responsibility of business is to increase profits*, Ed: The New York Times Company, New York.
- Geng, R.; Mansouri, S. A.; Aktas, E. (2017): "The relationship between green supply chain management and performance: A meta-analysis of empirical evidences in Asian emerging economies", *International Journal of Production Economics*, Vol. 183, Parte A, pp. 245-258.
- Goldstein, D.; Hilliard, R.; Parker, V. (2011): "Environmental performance and practice across sectors: methodology and preliminary results", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, Issue 9-10, pp. 946-957.
- Gotschol, A.; De Giovanni, P.; Vinzi, V. E. (2014): "Is environmental management an economically sustainable business?", *Journal of Environmental Management*, Vol. 144, pp. 73-82.
- Graham, S.; Potter, A. (2015): "Environmental operations management and its links with proactivity and performance: A study of the UK food industry", *International Journal of Production Economics*, Vol. 170, Parte A, pp. 146-159.
- Hart, S. L.; Ahuja, G. (1996): "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, pp. 30-37.
- Hazudin, S. F.; Mohamad, S. A.; Azer, I.; Daud, R.; Paino, H. (2015): "ISO 14001 and financial performance: is the accreditation financially worth it for Malaysian firms", *Procedia – Economics and Finance*, Vol. 31, pp. 56-61.
- He, W.; Liu, C.; Lu, J.; Cao, J. (2015): "Impacts of ISO 14001 adoption on firm performance Evidence from China", *China Economic Review*, Vol 32, pp. 43-56.
- Heras Saizarbitoria, I.; Arana Landín, G. (2011): "Impacto de la certificación ISO 14001 en el resultado financiero empresarial: conclusiones de un estudio empírico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, Núm. 2, pp. 112-122.
- Jacobs, B.; Subramanian, R.; Hora, M.; Singhal, V. (2017): "Market value implications of voluntary Corporate Environmental Initiatives (CEIs)", *Sustainable Supply Chains*, Chapter 14, pp. 319-338.
- Klassen, R.; Mclaughlin, C. P. (1996): "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, Vol. 42, pp. 599-615.
- Lewis, M. A. (2000): "Lean production and sustainable competitive advantage", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, Issue 8, pp. 959-978.
- Lin, R. J.; Tan, K. H.; Geng, Y. (2013): "Market demand, green product innovation and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 40, pp. 101-107.

- Lo, C.; Yeung, A.; Cheng, T. (2012) "The impact of environmental management system on financial performance in fashion and textiles industries", *International Journal of Production Economics*, Vol. 135, Issue 2, pp. 561-567.
- Makni, R.; Francoeur, C.; Bellavance, F. (2009) "Causality between corporate social performance and financial performance: Evidence from Canadian firms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, Issue 3, pp. 409-422.
- Mariotti, F.; Kadasah, N.; Abdulghaffar, N. (2014): "Motivations and barriers affecting the implementation of ISO 14001 in Saud Arabia: an empirical investigation", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25, Issue 12, pp. 1352-1364.
- Mazzi, A.; Toniolo, S.; Mason, M.; Aguiari, F.; Scipioni, A. (2016): "What are the benefits and difficulties in adopting an environmental management system? The opinion of Italian organizations", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 139, pp. 873-885.
- Miret Pastor, L.; Peiró Signes, A.; Segarra Oña, M.; Herrera Racionero, P. (2014): "Empirical analysis of sustainable fisheries and the relation to economic performance enhancement: The case of Spanish fishing industries", *Marine Policy*, Vol. 46, pp. 105-110.
- Miroshnychenko, I.; Barontini, R.; Testa, F. (2017): "Green practices and financial performance: A global outlook", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 147, pp. 340-351.
- Molina Azorín, J. F.; Tarí, J. J.; Pereira Moliner, J.; López Gamero, M.; Pertusa Ortega, E. (2015): "The effects of quality and environmental management on competitive advantage", *Tourism Management*, Vol. 50, pp. 41-54.
- Moore, G. (2001): "Corporate social and financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry", *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, Issue 3-4, pp. 299-315.
- Murat Ar, I. (2012): "The impact of green product innovation on firm performance and competitive capability: the moderating role of managerial environmental concern", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 62, pp. 854- 864.
- Noor, M.; Scrimgeour, F.; Reddy, K.; Abidin, S. (2015): "The relationship between environmental performance and financial performance in periods of growth and contraction: Evidence from Australian publicly listed companies", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 102, pp. 324-332.
- Ong, T. S.; Teh, B. H.; Ng, S.; Soh, W. N. (2016): "Environmental Management System and financial performance", *Institutions and Economics*, Vol. 8, Issue 2, pp. 26-52.
- Ortas, E.; Álvarez, I.; Garayar, A. (2015): "The environmental, social, governance and financial performance effects on companies that adopt the United Nations Global Compact", *Sustainability*, Vol. 7, Issue 2, pp. 1932-1956.
- Pereira Sánchez, A.; Vence Deza, X. (2012): "Key business factor for eco-innovation: an overview of recent firm- level empirical studies", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 12, pp. 73-103.
- Porter, M.; Van der Linde, C. (1995): "Green and competitive: ending the stalemate", *Harvard Business Review*, Vol. 73, Issue 5, pp. 120-134.
- Prajogo, D.; Tang, A.; Lai, K. (2012): "Do firms get what they want from ISO 14001 adoption?: an Australian perspective", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 33, pp. 117-126.
- Przychodzen, J.; Przychodzen, W. (2015): "Relationships between eco-innovation and financial performance: evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 90, pp. 253- 263.
- Psomas, E.; Fotopoulos, C.; Kafetzopoulos, D. (2011): "Motives, difficulties and benefits in implementing the ISO 14001 Environmental Management System", *Management of Environmental Quality: an International Journal*, Vol. 22, Issue 4, pp. 502-521.
- Qiu, Y.; Shaukat, A.; Tharyan, R. (2016): "Environmental and social disclosures: Link with corporate financial performance", *The British Accounting Review*, Vol. 48, Issue 1, pp. 102-116.
- Quader, M. S.; Kamal, M.; Hassan, E. (2016): "Sustainability of positive relationship between environmental performance and profitability of SMEs", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 10, Issue 2, pp. 138-163.
- Rao, P.; Holt, D. (2005): "Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, Issue 9, pp. 898-916.
- Sarkis, J. (1995): "Manufacturing strategy and environmental consciousness", *Technovation*, Vol. 15, Issue 2, pp. 79- 97.
- Sen, P.; Roy, M.; Pal, P. (2015): "Exploring role of environmental proactivity in financial performance of manufacturing enterprises: a structural modelling approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 108, Parte A, pp. 583-594.

- Sezen, B.; Çankaya, S. (2013): "Effects of green manufacturing and eco-innovation on sustainability performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 154-163.
- Shrivastava, P. (1995): "Environmental technologies and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Issue S1, pp. 183-200.
- Song, H.; Zhao, C; Zeng, J. (2017): "Can environmental management improve financial performance: An empirical study of A-shares listed companies in China", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 141, pp. 1051-1056.
- Sturdivant, F. D.; Ginter, J. L. (1977): "Corporate Social Responsiveness: Management attitudes and economic performance", *California Management Review*, Vol. 19, Issue 3, pp. 30-39.
- Surroca, J.; Tribó, J. A.; Waddock, S. (2010): "Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, Issue 5, pp. 463-490.
- Vicente Molina, A.; Tamayo Orbegozo, U.; Izaguirre Olaizola, J. (2012): "Revisión de la metodología empleada y resultados alcanzados en la investigación sobre actuación medioambiental de la empresa y rendimiento económico (1972-2009)", *Métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, Vol. 14, pp. 5-35.
- Yang, M.; Hong, P.; Modi, S. (2011): "Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms", *International Journal of Production Economics*, Vol. 129, Issue 2, pp. 251-261.

SOCIAL INNOVATION FOR COLLECTIVE IMPACT IN WORK INTEGRATION FIELD: "JUNTOS POR EL EMPLEO DE LOS MÁS VULNERABLES" AS A CASE STUDY

Marta Rey-Garcia

(University of A Coruña, Spain)

Vanessa Mato-Santiso

Abstract

Collective impact has gained in importance during the last decade, especially since the start of economic crisis in 2007, as new approach to solve complex social problems. The purpose of this research consists on analyzing the Corporate Social Responsibility of Accenture Spain and their successful relationships of collaboration across sectors, as exemplified in "Juntos por el empleo de los más vulnerables (JEV)", designed as a collective impact initiative aiming to create a shared value ecosystem in work integration field for vulnerable people. Preliminary results demonstrate the potential of JEV to create a shared value ecosystem, that promotes work integration of the most vulnerable people. However, this collective impact initiative also entails some limitations, including heterogeneous degrees of alignment and the existence of tensions in relationships between actors.

Resumen

El impacto colectivo ha ganado en importancia durante la última década, especialmente desde el inicio de la crisis de 2007, como un nuevo enfoque para resolver complejos problemas sociales. El objetivo de esta investigación es analizar la Responsabilidad Social Corporativa de Accenture España y sus exitosas relaciones de colaboración entre sectores, ejemplificado en "Juntos por el empleo de los más vulnerables", una iniciativa de impacto colectivo, diseñada para crear un ecosistema de valor compartido en el campo de la inserción laboral para personas vulnerables. Los resultados preliminares demuestran el potencial de JEV para crear un ecosistema de valor compartido que promueva la inserción laboral de las personas más vulnerables. Sin embargo, esta iniciativa también conlleva algunas limitaciones, incluyendo grados heterogéneos de alineación y la existencia de tensiones en las relaciones entre actores.

1. Introduction

Accenture is a global company, which provides professional services about strategy, consulting, digital, technology, as well as operations services and solutions in more than 120 countries and across more than 40 different industries (Accenture, 2017). This large firm focuses on offering consulting services to improve the way the world works and lives - from closing employment gaps to advancing client sustainability to accelerating gender equality in the workforce-. Its digital experience, know-how, capabilities, and innovation contributes to develop solutions that address a wide range of societal issues. In collaboration with other people, partners and customers, Accenture tries to focus its Corporate Social Responsibility (CSR) strategy on creating economic growth, tackling social challenges and promoting environmental sustainability in communities. Furthermore, it is developing several projects and programs oriented to promote the United Nations' global goals and contribute to the new sustainable development agenda (Accenture Corporate Citizenship Report, 2016).

In the framework of its CSR strategy, Accenture focuses on five pillars or main challengers: ethics and governance, people, community impact, environment, and supply chain. At the same time, these pillars are divided into 11 big goals, which are materialized in specific objectives to contribute to the achievement of nine of the seventeen United Nations' global goals (Accenture Corporate Citizenship Report, 2016).

From 2014 onwards, Accenture pays especial attention in ethics and governance, in particular in two goals, awareness building, based on the employee awareness levels of their five global behavioral standards; and ethics training, that consists on providing to employees its ethics and compliance training. In 2016, Accenture developed two goals more: people, centered in talent development; and supply chain, mainly based on supplier sustainability, which consists on Accenture's teams include environmental, social and governance (ESG) performance of prospective suppliers as a weighted factor for purchasing decisions. In 2017, the CSR strategy of Accenture revolves around people, especially in inclusion and diversity, and talent development.

Actually, and until 2020, Accenture is working and concentrating their efforts in several goals, such as people, supply chain, environment and community impact. Regarding people, the objective is to increase the diversity in leadership by growing the percentage of women (inclusion and diversity); and with respect to supply chain, the main areas are supplier sustainability and supplier inclusion and diversity, through the Diverse Supplier Development Program (DSDP). On the other hand, environment has acquired relevance, through the two main objectives, running efficient operations, reducing the carbon emissions to an average of two metric tons per employee; and improving the energy efficiency; as well as measuring and reporting the impact result of the work with customers and suppliers in key areas of sustainability.

In addition, the CSR strategy of Accenture has been evolved towards collective impact strategies, focusing its actions on community impact.

Regarding the latter, it highlights three main goals: 1) demand-led skilling; 2) employment and entrepreneurship outcomes through the creation of skill programs to sustainable jobs and businesses, and the improvement of collective ability to measure and report these outcomes; and 3) collaboration for achieving a systemic change, aimed to solve the great global employment gaps through the creation of collective solutions. An example would be "Juntos por el empleo de los más vulnerables (JEV)" initiative, promoted by Accenture foundation (see Figure 1).

Figure 1. Initial screen from the official website of JUNTOS POR EL EMPLEO DE LOS MÁS VULNERABLES.



Source: [<https://juntosporempleo.cclearning.accenture.com/>], as available at 22/10/2017.

This foundation was created by Accenture Spain in 1995 to manage its CSR with the dual mission to contribute to the renovation and modernization of the nonprofit sector, and to channel the social concerns of Accenture professionals in Spain. Accenture foundation has 4 different lines of action: 1) Pro bono program, which consists on free professional consulting services for nonprofits, with more than 925,000 hours of consulting by 1,500 professionals in over 475 projects; 2) Volunteering program, based on professional volunteers sharing their knowledge with nonprofits during working time; 3) Donations, through employee and matching funds for social projects and emergency situations; and 4) “Skills to Succeed” project, launched by Accenture in 2009 to provide technology-based training to improve employment and entrepreneurship of the most vulnerable people (Accenture foundation, 2017).

2. Case development

The organizations do not operate in isolation. Each one exists and develops their activities in a specific ecosystem with societal and environmental needs, limitations from government policies and cultural norms, among others (Kramer and Pfitzer, 2016). These issues are out of control for any single actor. Therefore, for a better understanding of social problems and for achieving the most efficient solutions it is necessary to establish relationships - based on the mutual respect and trust- with other organizations from multiple sectors of society. For example among business and large firms, nonprofits organizations, government entities and the community (Bryson et al., 2006).

Because of the unsustainable situation of unemployment in Spain, in 2012 emerges JEV as an ambitious collective impact initiative for work integration of the most vulnerable groups, because of the collaboration among businesses, third sector and public administrations to search for alternative ways of promoting employment and self-employment of the disadvantaged people. This collective impact allows combining the resources and capabilities of the different organizations involved, creating an integrated model of work integration focused on training, learning, the improvement of employability, self-employment, evaluation of results, and funding (Sandford et al., 2016). From that moment onwards, Accenture foundation joined under the same collective impact initiative the efforts from different organizations from all sectors as a mean to foster a shared value ecosystem in the work integration field for vulnerable people.

In JEV initiative, the three initial promoting foundations (SERES, Compromiso and Transparencia foundation, and specially Accenture foundation as coordinator), as well as the main actors belonging to the Coordinating Committee Group, play a proactive role as leaders. They identify the social needs of vulnerable people in work integration field, and the profiles demanded by large firms and companies as designers of solutions, and so on. However, the rest of organizations involved in this collective impact initiative tend to play a more reactive role, contributing with their know-how and advices and using, in

the most of cases, the JEV solutions (see Table 1). The level of commitment, materialized through a more or less active role, is directly related to the degree of alignment between the individual interests and the common objectives. With more than 1.200 organizations from different sectors involved in this initiative, it seems reasonable that exist heterogeneous degrees of alignment regarding the common objectives and agenda.

Regarding internal relationships among actors within the JEV initiative, in general, each partner focuses on finding joint solutions to respond to social needs, leaving in the background their own organizational interests. Nevertheless, Accenture foundation plays a conciliator role of possible conflicts and tensions that may arise, especially between nonprofit and business organizations, for reasons such as speaking different languages (different vocabulary), competing among them for public (and private) resources or for capturing users of certain services.

This case study constitutes our attempt to achieve a better understanding about how collective impact strategies act as a means to achieve a shared value ecosystem that can address the challenge of work integration of the most vulnerable citizens. To do that, we analyze the CSR strategies of Accenture Spain and its evolution towards collective impact strategies, as exemplified by "Juntos por el empleo de los más vulnerables (JEV)" as an initiative, promoted by Accenture foundation, to create a shared value ecosystem in the work integration field for the most vulnerable people. It involves over 1.000 nonprofit organizations, 73 large business and corporate foundations, and 14 public administrations. In particular, we will try to respond the following question:

- » To which extent does JEV, led by Accenture Foundation, meet the five basic conditions of collective impact, proposed by Kania and Kramer (2011)?

Table 1. The collective solutions of JEV

Name of solutions	Description
6 Employment solutions	
+E Observatorio (+E Observatory)	Current labour market situation and identification of new opportunities for vulnerable groups
+E Diagnóstico (+E Diagnosis)	Assessment of employability of vulnerable people within the employment framework
+E Competencias (+E Competences)	Training material for the evaluation and development of transversal skills in employment
+E Reporting	Structured management information in the employment context
+E Guía Formación (+E Training Guide)	Best practices in training for employment
+E Guía Practicas (+E Practices Guide)	Solution for the definition of training practices in private sector
8 Self-employment solutions	
+A Diagnóstico (+A Diagnosis)	Assessment of employability of vulnerable people and their business ideas within the self-employment framework
+A Competencias (+A Competences)	Training material for the evaluation and development of transversal skills in self-employment
+A Capacitación (+A Training)	Training materials about technical knowledge in the self-employment context
+A Reporting	Structured management information in the self-employment context
+A Guía Formación (+A Training Guide)	Training methodology for entrepreneurs
+A Microcréditos (+A Microcredits)	Sustainable Microcredit Program aimed at profiles not served by traditional banking
+A en Red (+A Online)	Relationship Model of the YBS (Youth Business Spain) network
+A Mentoring	Mentoring Model of the YBS (Youth Business Spain) network
7 Transversal solutions	
+ GEPETO	Project management and Entities of Social Intervention
+ Aula formación (+ Training classroom)	Management training System
+ eLearning	E-learning platform
+ Iniciativa Profesional (+ Professional initiative)	Training in personal skills for activation of entrepreneurship
+ Alternativas (+ Alternatives)	Alternative models for financing employment and self-employment programs
+ Valor Social (+ Social Value)	Unit Measure Social Impact Value: Effectiveness, Efficiency and Financial Return and Quality, and value indicators for diagnosis and pre-employment training
+ Reporting JPE	Structured information of integrated management of Juntos por el empleo (Together for the employment) Program

Source: Adapted from bimonthly Newsletter No.7 of Juntos por el empleo de los más vulnerables (2016): <http://juntos-por-el-empleo-de-los-mas-vulnerables.newsletter.accenture.com/noticia/las-soluciones-de-juntos-por-el-empleo.aspx>

3. Questions for discussion

Question 1. To which extent does JEV meet the condition of “*common agenda*” for achieving a collective impact, proposed by Kania and Kramer (2011)?

A strategic alliance requires a common agenda, namely, a common understanding and vision about some social issue, a shared goal -although it is not possible to achieve an agreement on each one of the specific objectives-, and a joint solution to alleviate that problem. The actors involved in this type of alliance have different interests and individual objectives, but it is necessary that the primary common goal be priority over individual interests. In JEV initiative, the common goal is promote solutions that improve employment and self-employment opportunities of the most vulnerable groups.

Apart from this general goal, it has specific objectives for employment, self-employment, and transversal objectives. Regarding employment, training in the real needs of the job, creating a model for learning how to work and making labor intermediation more efficient. With respect to self-employment, optimizing and extending accompaniment programs, promoting the microfinance industry and contributing to develop the entrepreneurship. In addition, as transversal objectives JEV, prioritized to measure social impact and funding projects (Juntos por el empleo de los más vulnerables, 2017).

Question 2. To which extent does JEV meet the condition of “*shared measurement system*” for achieving a collective impact, proposed by Kania and Kramer (2011)?

The measurement of outcomes, as well as having a shared measurement system is essential for success of collective impact (Kania and Kramer, 2011). Although this issue is still ongoing, it has been part of the JEV agenda from the very beginning. The dominant approach consists of broadening outcome indicators to include not only job creation or work integration rates, but also improved employability, or the broader effect of partnership interventions at the early and intermediate stages of the work integration process.

Moreover, this strategic alliance has one specific solution to measure the social value (+Valor Social). This solution pretends to include the Social Return on Investment (SROI) methodology, that provides a framework for measuring, managing and accounting social value or social impact (Social Value UK, 2017); as well as developing a technological application in order to facilitate the value measurement process. But JEV not only try to measure their social impact, but also report updated and structured information about the different activities and programs carried out in the initiative, from a global perspective, through the solution +Reporting JPE.

Question 3. To which extent does JEV meet the condition of “*reinforcing activities*” for achieving a collective impact, proposed by Kania and Kramer (2011)?

Within JEV initiative, different groups or teams have been created to develop mutually reinforcing activities or to create solutions. The main activities carried out by JEV are knowledge generation, training in basic and transversal skills in employment and self-employment, diagnosis of the labor market in Spain, assessment of employability of vulnerable groups, reporting, promoting sustainable microcredits for disadvantaged people not served by traditional banking, among others (Sandford et al., 2016).

This collective initiative has created 21 solutions that support the promotion of employment and self-employment for vulnerable groups (see table 1). These solutions are tools or projects that support the activities related to foster employment (+E) or self-employment (+A) of vulnerable people, in order to get a job or improve their employability. Accenture foundation is the promoter and coordinator of these solutions, using the support (know-how, advise, organizational requirements, network capacities) of the rest of member organizations (from three sectors: public, business and third sector).

Question 4. To which extent does JEV meet the condition of “*continuous communication*” for achieving a collective impact, proposed by Kania and Kramer (2011)?

Trust is one of the key variables to achieve a successful relationship, together with commitment (Morgan and Hunt, 1994). For that, it is necessary to schedule regular meetings in order to coordinate the multiple efforts in the framework of the common agenda, as well as having a shared language and vocabulary for being in continuous communication. In JEV initiative, a climate of trust was generated over time. Proof of that are the organizations involved in the initiative generally working together with their main competitors, fighting by the same goal, the work integration of the most vulnerable people. In particular, in this case study, the role and reputation of Accenture foundation are key issues in the creation of trustworthy environment.

Moreover, in this strategic alliance several regular meetings are held between the main representatives (CSR directors, directors or general coordinators of foundations, and so on) of the organizations that participate in the government (Coordination Committee Group). For a better understanding in these meetings and the right development of collective solutions, was necessary to establish an agreement about the common language between social entities and public administration, on the one hand; and with respect to the companies, on the other. In order to support and reinforce the communication actions of the initiative, JEV has created a specific Communication Coordination Group, integrated by experts in communication and networks from two social organizations (Spanish Red Cross and Exit foundation), two large firms (Accenture and Meliá Hotels) and one corporate foundation (Accenture foundation).

Question 5. To which extent does JEV meet the condition of “centralized infrastructure with stable staff” for achieving a collective impact, proposed by Kania and Kramer (2011)?

Collective impact also requires a centralized infrastructure with dedicated staff in order to “manage and support the initiative through ongoing facilitation, technology and communications support, data collection, and reporting” (Kania and Kramer, 2011: 40). JEV does not exist as an independent entity, namely, it has not a legal structure due to the large dimension of the initiative. However, it has a Coordinating Committee Group (Grupo de Coordinación Colectiva), where business and third sector are represented and, to a lesser extent, the public sector as well (at local and national level). This committee has a periodic rotation. This initiative tries that all member organizations take part of this government committee (Sandford et al., 2016). Finally, although a new organization with specific staff was not created for this initiative, Accenture foundation serves as the backbone organization for JEV assuming the coordination role and leadership.

4. Conclusions

The efforts to solve the greatest social challenges must move from an individual or isolated to a collaborative level, so that “available resources are used more effectively, new resources are mobilized, the scale and scope of solutions broadens and systemic change is achieved” (Rey-García and Mato-Santiso, 2017: 9). In order to achieve a successful collective impact, five elements are needed: a common agenda, an appropriate measurement and reporting system, mutually reinforcing activities or solutions, a continuous and fluid communication, and a centralized infrastructure with dedicated staff.

The actors involved in JEV initiative have different interests and individual objectives. In addition, they participate in this collective impact with different degrees of implication and commitment. Namely, they contribute at different rates. This latter, in many cases, leads to the emergence of tensions among actors. In order to prevent or mitigate that this situation does not occur, it is necessary that the primary common goal (to improve employment and self-employment opportunities of the most vulnerable groups) be priority over individual interests of actors. And, on the other hand, it is necessary some formal control mechanism, generally introduced during early stages, and that plays a crucial role in developing trust across different organizations involved in the collective impact.

On the other hand, JEV has been developing its measurement system of social value, through of the creation of specific solutions (+Valor Social or +Reporting JEV), or through the utilization of SROI methodology, which allows to measure, manage and report the social impact of the different solutions. Despite this evolution, the true scope and social impact of the JEV initiative is still unknown at present.

Regarding internal communication in JEV, the role and reputation of Accenture foundation are key issues in the creation of trustworthy environment. Moreover, in these strategic alliances several regular meetings are held between the main representatives of the organizations that participate in the Coordination Committee Group -at least one formal annual meeting of this Committee-. Other relevant element to achieve an efficient communication would be to share a common language. In JEV initiative, an effort has been made to obtain a common understanding between the different organizations, trying to use the same vocabulary.

Finally, although a new organization with specific staff was not created for this alliance, Accenture foundation serves as the backbone organization for JEV, assuming the coordination role and leadership. It focuses the decision-making process, contributes with dedicated and high-qualified staff from Accenture and its foundation and marks the steps to follow in each moment. Results of this case study suggest that, on the one hand, a stronger culture of collaboration between business sector and organizations from the

public and nonprofit sector is still needed to achieve a systemic change in work integration field. On the other hand, this strategic alliance entails some limitations, including heterogeneous degrees of alignment with common objectives and efforts, and the existence of tensions between actors.

Acknowledgments

The authors acknowledge funding from the European research project “Impact of the Third Sector as SOcial INnovation” (ITSSOIN, www.itssoin.eu), funded under the European Commission’s 7th Framework Program in response to a call to investigate the impact of social innovation generated by third sector organizations and civic participation. The project is a research collaboration between 11 European institutions led by the University of Heidelberg and runs from 2014-2017.

References

- Accenture (2017). Retrieved from <https://www.accenture.com/es-es/company>. Accessed on May, 2017.
- Accenture Corporate Citizenship Report (2016). Retrieved from https://www.accenture.com/t20170329T044918_w_us-en/acnmedia/PDF-48/Accenture-2016-Corporate-Citizenship-Report.pdf. Accessed on May, 2017.
- Accenture foundation. (2017). Retrieved from <https://www.accenture.com/es-es/fundacion>. Accessed on May, 2017.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Middleton, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. *Public Adm. Rev.* 66 (1): 44-55.
- Juntos por el empleo de los más vulnerables. (2016). Bimonthly Newsletter N°7. Retrieved from <http://juntos-por-el-empleo-de-los-mas-vulnerables.newsletter.accenture.com/noticia/las-soluciones-de-juntos-por-el-empleo.aspx>. Accessed on April, 2017.
- Juntos por el empleo de los más vulnerables. (2017). Objetivos colectivos. Retrieved from <https://juntospolempleo.cclearning.accenture.com/documents/10228/0/Objetivos+Colectivos.pdf/010beb00-c359-44e1-bb9c-e40717420f55?version=1.0>. Accessed on April, 15.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact, *Stanford Social Innovation Review*, 36-41.
- Kramer, M., & Pfitzer, M. (2016). The ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*, October, 1-11.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Rey-Garcia, M., & Mato-Santiso, V. (2017). Business-Led Social Innovation in the Work Integration Field: The Role of Large Firms and Corporate Foundations. *Business and Management Research* 6(1): 1-12.
- Sandford, S.; Cognat, A. S.; Leca, B.; Behrendt, C.; Krlev, G.; Mildenberger, G.; Mato Santiso, V.; Calvo Babio, N.; Rey Garcia, M.; Müllner, V.; Hyánek, V. (2016). Social Innovation in Work integration. Cross-Sector Partnership for Disadvantaged People. Deliverable 7.4 of the project: “Impact of the Third Sector as Social Innovation” (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Social Value UK. (2017). The SROI Guide. Retrieved from <http://www.socialvalueuk.org/resources/sroi-guide/>. Accessed on April, 25.

LAS CAMPAÑAS DE MARKETING SOCIAL EN EL CASO DEL VIRUS DE LA GRIPE

M. de los Ángeles Galán – Ladero
(Servicio Andaluz de Salud, España)

M. de las Mercedes Galán – Ladero
(Universidad de Extremadura, España)

Resumen

La gripe es una enfermedad habitual y estacional que, ante cada nueva variación del virus, tiene incidencia generalizada en la población, llegando a producir desde brotes epidémicos locales a pandemias globales. La gravedad que puede conllevar en determinados grupos de riesgo, así como el hecho de que en algunos momentos se saturan e incluso se lleguen a colapsar los centros hospitalarios, ha llevado a las autoridades sanitarias a adoptar diferentes medidas, entre las que se encuentran las de vigilancia extensa de los brotes epidémicos y las de prevención del contagio a través de campañas de marketing social.

Por ello, el objetivo de este trabajo es profundizar en el papel desempeñado por el marketing social respecto a esta enfermedad, con especial referencia al caso de España.

Abstract

Influenza is a common and seasonal disease that, with each new variation of the virus, has a widespread incidence in the population, coming to produce from local epidemic outbreaks to global pandemics. The seriousness that can lead to certain groups at risk, as well as the fact that hospitals are saturated and even collapsed in some cases, have led the health authorities to adopt different measures, among which are the extensive surveillance of outbreaks and prevention of contagion through social marketing campaigns.

Therefore, the aim of this work is to deepen the role played by social marketing in this disease, with special reference to the Spanish case.

1. Introducción

La gripe es una enfermedad habitual y estacional que, ante cada nueva variación del virus, tiene incidencia generalizada en la población, llegando a producir desde brotes epidémicos locales a pandemias globales. La gravedad que puede conllevar en determinados grupos de riesgo, así como el hecho de que en algunos momentos se saturen e incluso se lleguen a colapsar los centros hospitalarios, ha llevado a las autoridades sanitarias a adoptar diferentes medidas, entre las que se encuentran las de vigilancia extensa de los brotes epidémicos y las de prevención del contagio a través de campañas de marketing social.

Por ello, el objetivo de este trabajo es profundizar en el papel desempeñado por el marketing social respecto a esta enfermedad, con especial referencia al caso de España.

2. Desarrollo del caso

El Marketing Social

Actualmente, la importancia del marketing social es incuestionable (Galán y Galán, 2017). El marketing social se ha convertido en un instrumento clave para todo tipo de organizaciones: para la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles (local, regional, nacional o internacional); para las organizaciones no lucrativas (ONG, en particular); y también para las empresas (en este último caso, se utiliza la denominación de *marketing social corporativo*). Y ha sido aplicado en numerosos campos (Galán, 2012): salud, educación, información, cultura, ecología, etc. Específicamente en el sector de la salud, su utilidad ha sido ampliamente demostrada.

La primera definición de marketing social, muy innovadora en su momento porque suponía incorporar las ideas como nuevo tipo de producto, fue la de Kotler y Zaltman (1971), que lo definían como “*el diseño, implementación y control de programas calculados para influir en la aceptación de ideas sociales y que implica consideraciones de planificación del producto, precio, comunicación, distribución, e investigación de marketing*”. Otra definición ampliamente aceptada es la de Moliner (1998: 30), que considera el marketing social como “*una extensión del marketing que estudia la relación de intercambio que se origina cuando el producto es una idea o causa social*”.

Su finalidad, por tanto, puede ser estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad o, por el contrario, frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se consideran perjudiciales (Santesmases, 1999: 1004). Por ello, dentro de su marketing mix, podemos destacar lo siguiente (Santesmases, 2007):

- 1ª P –producto: en el caso del marketing social, el producto es una idea, valor, actitud o conducta.
- 2ª P –precio: puede ser monetario o no monetario. En todo caso, hay que reducir las contraprestaciones requeridas para que los comportamientos deseados puedan llevarse a cabo.
- 3ª P –distribución: hay que diseñar canales adecuados que faciliten los comportamientos propuestos.
- 4ª P –comunicación: la publicidad social es la parte más visible del marketing mix.

Además, Santesmases (2007) propone cuatro enfoques complementarios entre sí para el marketing social:

- Un enfoque legal: estableciendo normas (prohibiciones, sanciones, restricciones, ...).
- Un enfoque tecnológico: a través de la innovación.
- Un enfoque económico: a través de variaciones de precio.
- Un enfoque informativo: utilizando, sobre todo, información persuasiva.

La combinación de estos cuatro enfoques contribuye a impulsar el comportamiento socialmente deseable (o a desincentivar el comportamiento socialmente indeseable). Por todo lo anterior, las estrategias de Marketing Social que se podrían seguir serían las siguientes (Penelas et al, 2012):

- » Estrategia de reforzamiento: cuando la actitud es positiva y el comportamiento deseado se lleva a cabo, la estrategia se centra en “reforzar”, es decir, en fortalecer esa actitud y ese comportamiento, para que se mantengan en el tiempo.

- » Estrategia de inducción: cuando la actitud es positiva pero el comportamiento deseado no es realizado, la estrategia debería centrarse en “inducir”, es decir, en estimular, animar o presionar para que se lleve a cabo la conducta deseada.
- » Estrategia de racionalización: cuando la actitud es negativa pero el comportamiento deseado se lleva a cabo, la estrategia sería “razonar”, es decir, convencer, hacer ver al individuo por qué debe realizar dicho comportamiento, no por obligación sino por los beneficios de esa conducta, consiguiendo así un cambio en su actitud.
- » Estrategia de confrontación: cuando ni la actitud ni el comportamiento siguen la dirección deseada, es decir, son contrarios a lo que sería socialmente deseable, la estrategia debería centrarse tanto en cambiar la actitud como en conseguir que se lleve a cabo el comportamiento deseado. Es, habitualmente, la estrategia más difícil de aplicar satisfactoriamente.

El virus de la gripe (virus Influenza)

La gripe es una de las infecciones víricas más prevalentes y significativas a nivel mundial. Se define como “*una infección vírica aguda que se transmite fácilmente a través de las gotitas respiratorias producidas por la tos y los estornudos, o incluso al hablar*” (SEIMC, en Herranz, 2017). Se transmite a gran velocidad, pudiendo llegar a producir extensas pandemias. Así, por ejemplo, entre 1918 y 1919, más de 20 millones de personas fallecieron debido a la pandemia producida por la llamada “gripe española” (causando incluso mayor mortalidad que la Primera Guerra Mundial).

Actualmente, y a diferencia de otros virus más letales, la gripe no crea excesiva alarma social ya que se dispone de profilaxis mediante vacunación, y los distintos virus existentes son susceptibles a los fármacos antivirales. No obstante, contribuye a crear frecuentes amenazas a la salud pública y puede ser mortal para algunos pacientes considerados de alto riesgo: adultos de 65 años o más, embarazadas y personas con otras enfermedades que pudieran sufrir complicaciones por los efectos de la gripe estacional (enfermedades crónicas cardiovasculares, neurológicas o pulmonares, metabólicas, insuficiencia renal, hepáticas, hemoglobinopatías y anemias, asplenia, neuromusculares, inmunosupresión, cáncer, implante coclear o en espera del mismo, trastornos y disfunción cognitiva; obesidad mórbida, niños y adolescentes con tratamiento prolongado con ácido acetil salicílico) – Junta de Andalucía (2017). En muchos casos, llega a producir incapacidad laboral temporal (baja médica por enfermedad infecto-contagiosa), con el consiguiente impacto económico concomitante.

La gripe es producida por el virus influenza A o B. Debido a su inestabilidad genética, cada dos o tres años se producen cambios antigénicos menores (deriva antigénica) y causa brotes epidémicos locales (virus influenza A y B). Los cambios antigénicos mayores (variación antigénica) son debidos al reordenamiento del genoma entre cepas víricas distintas, incluyendo cepas animales, y producen pandemias aproximadamente cada diez años (sólo virus influenza A) (Murray et al., 1997).

Se define como caso de gripe, según la Unión Europea, cuando se dan los siguientes requisitos (Junta de Andalucía, 2017):

- Existe una aparición súbita de los síntomas.
- Al menos, se presenta uno de los cuatro síntomas generales siguientes: fiebre o febrícula, malestar general, cefalea, mialgia.
- Al menos, uno de estos tres síntomas respiratorios: tos, dolor de garganta, o disnea.
- Ausencia de otra sospecha diagnóstica.

Consecuentemente, las diferentes medidas sanitarias se encuentran enfocadas a: (1) la vigilancia extensa de los brotes epidémicos, (2) la prevención del contagio y (3) la atención de los afectados (particularmente, en los brotes epidémicos).

(1) La vigilancia extensa de los brotes epidémicos

La Organización Mundial de la Salud (OMS), a través de la red de Centros Nacionales de Vigilancia de la Gripe, se centra en la vigilancia de la composición y el comportamiento del virus, que varía cada año. De esta manera, se decide la carga antiviral recomendada a incluir en la vacuna de cada temporada (Junta de Andalucía, 2017).

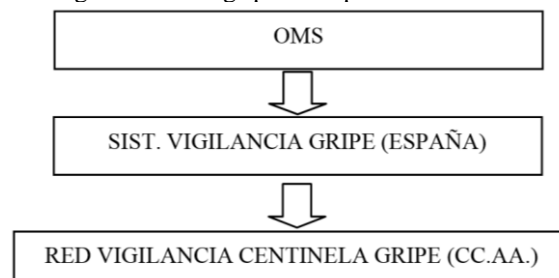
En España existe un sistema de vigilancia de la gripe, que monitoriza semanalmente la difusión y la intensidad del virus (Herranz, 2017). El Sistema de Vigilancia de Gripe en España está formado por 17 redes de médicos centinelas (una por cada Comunidad Autónoma, excepto Galicia y Murcia) y un número de laboratorios con capacidad de detección de virus gripales. Estima la incidencia de gripe por grupos de edad y las características de la circulación de virus gripales en las distintas regiones españolas (Junta de Andalucía, 2017).

A su vez, la red de vigilancia centinela de gripe en cada Comunidad Autónoma está formada por médicos generales y pediatras pertenecientes a todos los distritos sanitarios de la región y con representatividad territorial y poblacional (ver Figura 1) (Junta de Andalucía, 2017).

Los objetivos de este sistema son (Junta de Andalucía, 2017):

- Detectar precozmente el inicio de la actividad gripal en base a la morbilidad e identificación de virus circulantes.
- Identificar características clínicas y epidemiológicas de los casos de gripe producidos por los virus circulantes.
- Describir la evolución de la intensidad de la actividad gripal en cada comunidad.
- Conocer las características virológicas de las cepas de virus circulantes.

Figura 1: Estructura del sistema de vigilancia de la gripe en España



Fuente: Junta de Andalucía (2017)

(2) La prevención del contagio

Mediante la vacunación y la información sobre otras medidas para evitar el contagio. Destacan las campañas de marketing social llevadas a cabo (se verán con más detalle en el epígrafe siguiente).

(3) La atención a los afectados (particularmente, en los brotes epidémicos)

Aunque en general se trata de una enfermedad autolimitada de curso benigno, que no requiere tratamiento antibiótico (Herranz, 2017), en algunos casos surgen complicaciones. No obstante, es conveniente evitar la hospitalización, a menos que sea necesaria, a fin de reducir la exposición potencial durante las epidemias.

Por último, es importante destacar algunas de las principales consecuencias de la gripe:

- Consecuencias demográficas: porque puede afectar a toda la población en general, aunque con mayor gravedad a la población de riesgo.
- Consecuencias económicas: puede tener efectos contrapuestos, según los sectores afectados:
 - Efectos negativos: bajas laborales, bajo rendimiento en el trabajo, mayores gastos sanitarios por la apertura de nuevas camas adicionales en los hospitales, saturación y colapso de los hospitales, necesidad de nuevas vacunas cada año por la variación del virus, ...
 - Efectos positivos: para los centros de investigación, que reciben una mayor financiación para buscar nuevas vacunas; para las farmacéuticas, que elaboran medicamentos y vacunas adaptados a las nuevas variantes del virus; mayor demanda de profesionales sanitarios ...
- Consecuencias medioambientales: nuevas variantes del virus, así como reordenamiento entre cepas víricas diferentes – entre ellas, cepas animales (Murray et al, 1997).
- Consecuencias socio-culturales: en muchos países, entre ellos España, existe la tendencia a automedicarse con antibióticos. Esto provoca una mayor dificultad para su tratamiento, así como el de otras enfermedades, por aparecer resistencia a los antibióticos.

- Consecuencias políticas: al convertirse en epidemia y en amenaza para la salud pública, deben tomarse diferentes medidas, entre ellas desarrollar y fomentar campañas de vacunación de gripe para evitar el contagio, así como mantener un sistema nacional y regional de vigilancia de la gripe.
- Consecuencias político - legales: al considerarse la gripe una enfermedad contagiosa, afecta a la legislación de ámbito laboral. También a nivel político deben dedicar presupuestos significativos para la compra de vacunas todos los años.

Por todo ello, la aplicación de campañas de marketing al caso de la gripe se ha hecho imprescindible.

Campañas de marketing social relativas al virus de la gripe

Las campañas de marketing social relativas al virus de la gripe son muy variadas, según los distintos países. En España, las medidas y campañas de marketing social se centran en tres tipos de públicos objetivos:

- Personal sanitario: recibe información actualizada de la OMS y de la red nacional, charlas informativas, cursos de formación, así como campañas de sensibilización.
- Personal “necesario” (trabajadores de servicios públicos esenciales, como policías, bomberos, ...): se recomienda su vacunación.
- Ciudadanos: se han dirigido a ellos con campañas para prevenir el contagio y facilitar las vacunas a la población de riesgo.

En este trabajo, nos centraremos en el caso de las campañas de marketing social dirigidas a este último grupo. En concreto, estas campañas de marketing social dirigidas a la sociedad en general se centran en los siguientes aspectos: (1) prevención de la enfermedad, (2) actuación a seguir en caso de contagio, (3) diferenciación entre la gripe y el resfriado, e (4) información sobre los derechos de los trabajadores en caso de gripe.

(1) Prevención de la enfermedad

La vacuna es el medio disponible más eficaz frente al virus de la gripe, con el que se pretende disminuir las complicaciones graves y la mortalidad asociada a esas complicaciones y enfermedades subyacentes (Herranz, 2017). Sin embargo, no existe una vacuna universal porque el virus presenta una elevada inestabilidad genética, por lo que es necesaria la vacunación todos los años. Por ello, gran parte de las campañas de marketing social sobre la gripe se centran en fomentar la vacunación de la población.

Pero también existen otras campañas centradas en las recomendaciones para evitar el contagio (Herranz, 2017). Así, algunas de las principales recomendaciones recogidas en dichas campañas se centran en:

- Evitar el contacto con personas enfermas.
- Reducir el contacto entre personas.
- Cubrirse la boca y la nariz con un pañuelo al toser o estornudar (preferiblemente, con pañuelos desechables).
- Lavarse las manos frecuentemente (con jabón o alguna solución alcohólica).
- Hacer ejercicio diario.
- Tomar alimentos nutritivos.
-

En países como Japón y China también se fomenta el uso de mascarillas respiratorias.

(2) Actuación a seguir en caso de contagio

También algunas campañas de marketing social se centran en las recomendaciones acerca del comportamiento a seguir una vez contagiado:

- Permanecer en casa, haciendo reposo.
- Hidratarse.
- No automedicarse. Los antibióticos solo deben administrarse en caso de que aparezcan complicaciones (por ejemplo, neumonías) y siempre bajo control médico.
- Evitar la hospitalización, siempre que sea posible.

(3) Diferenciación entre la gripe y el resfriado

(4) Información sobre los derechos de los trabajadores en caso de gripe

Desde la Orden 12/2014, algunas campañas (realizadas, principalmente, por los sindicatos), se han centrado en informar a los trabajadores de que la gripe se considera una enfermedad infecto-contagiosa, por lo que puede ser causa de baja médica.

Analizando el marketing mix, se puede indicar que, en el caso particular del marketing social aplicado al virus de la gripe:

1ª P – Producto: es una idea, un comportamiento buscado (vacunación y prevención del contagio).

2ª P – Precio: la vacunación suele ofrecerse de forma gratuita, para fomentar el comportamiento deseado.

3ª P – Distribución: se intenta facilitar la vacunación de la población ofreciendo numerosos puntos de atención (centros de salud, hospitales, centros públicos, ...).

4ª P – Comunicación: la publicidad es la parte más visible. Así, por ejemplo, es muy común ver carteles sobre la vacunación y la prevención del contagio en los centros de salud y en los medios de comunicación (tanto prensa escrita como radio e incluso televisión). La comunicación suele tener un carácter informativo, aunque a veces algunos mensajes apelan al miedo (*¡Protege tu salud!*, *¡La gripe está al caer!*, *¡La gripe ya está aquí!*, *¡Para la gripe!*).

Por otra parte, también se pueden observar los cuatro enfoques complementarios:

- Legal: en algunos países, la vacunación llega a ser obligatoria para determinados colectivos (por ejemplo, en Argentina). Existen también leyes que hacen referencia a la gripe, considerándola una enfermedad infecto- contagiosa (por ejemplo, la Orden 12/2014 de 9 de Julio; Ley Orgánica 3 / 1986 de 14 de abril de medidas especiales de Salud Pública; ...).
- Tecnológico: se está avanzando en la forma de vacunación (la vacuna en inyección se está sustituyendo por un spray en el Reino Unido) y existen soluciones alcohólicas para prevenir el contagio.
- Económico: se intenta facilitar la vacunación gratuita, para fomentar que las personas se vacunen.
- Informativo: facilitando información diversa (periodos de vacunación, medidas a tomar para evitar la transmisión de la enfermedad, ...).

Todo ello lleva a identificar las cuatro estrategias posibles del marketing social para el caso del virus de la gripe:

- » Estrategia de reforzamiento: por ejemplo, dirigida a aquellas personas que se vacunan todos los años. En este caso, la estrategia sería “reforzar” esa actitud y ese comportamiento (por ejemplo, informando y recordando el periodo de vacunación).
- » Estrategia de inducción: por ejemplo, dirigida a aquellas personas que se preocupan por su salud, pero que no tienen tiempo para ir a vacunarse, o se les olvida. En este caso, la estrategia sería “animar” a las personas a que se vacunen (por ejemplo, por recomendación de su médico, cuando van al centro de salud por otro motivo).
- » Estrategia de racionalización: por ejemplo, dirigida a aquellas personas que se vacunan “obligadas” por su médico o enfermero/a. En este caso, la estrategia sería destacar los beneficios de la vacunación y la prevención.
- » Estrategia de confrontación: habría que cambiar la actitud de las personas y conseguir que cambien su comportamiento. Por ejemplo, dirigiéndose a las personas contrarias a la vacunación o que no toman medidas para evitar la transmisión de la enfermedad. En este caso, la estrategia debería ser proporcionarles información suficiente para que sean conscientes de los beneficios de las acciones propuestas y cambien su actitud, llevando a cabo el comportamiento deseado.

3. Preguntas para la discusión

Cuestión 1. ¿Ha visto últimamente alguna campaña sobre el virus de la gripe? Describa sus principales características.

Cuestión 2. ¿Cree que son eficaces las campañas sobre el virus de la gripe llevadas a cabo en España en los últimos años? Justifique su respuesta.

Cuestión 3. ¿Podría proponer una campaña alternativa a las ya existentes?

Cuestión 4. ¿Podría considerarse el marketing social como un caso de marketing utópico?

4. Conclusiones

El marketing social se ha convertido en una herramienta clave. En el ámbito de la salud, su utilidad ha sido ampliamente demostrada.

En el caso de España, se puede observar algunas diferencias en las campañas de marketing social con respecto a otros países, así como una evolución en las campañas llevadas a cabo a lo largo de los últimos años. Actualmente, las campañas de marketing social relacionadas con el virus de la gripe se centran en tres públicos objetivos: personal sanitario, personal “necesario” y ciudadanos en general.

En el caso de las campañas dirigidas a la sociedad, éstas se centran en la vacunación y en la prevención de la enfermedad, así como en la actuación a seguir en caso de contagio y en ofrecer información diversa sobre la gripe.

Bibliografía

- Galán Ladero, M.A.; Galán Ladero, M. M. (2016): “El papel del marketing social ante una emergencia sanitaria internacional. El caso de la infección por virus Zika”. Presentado en el *VIII Congreso Internacional de Casos Docentes de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, celebrado en Oporto (Portugal), en Diciembre de 2016.
- Galán Ladero, M.A.; Galán Ladero, M. M. (2017): “The importance of social marketing in virus diseases. A case study and its application in Spain”. Presentado en el *XVI Congreso Internacional de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, celebrado en Badajoz, del 4 al 6 de Septiembre de 2017.
- Herranz, Daniel V. (2017): “¿Por qué la gripe significa colapso en los hospitales españoles?”. En http://www.huffingtonpost.es/2017/01/13/gripe-colapso-hospitales_n_14135402.html Consulta: 13/10/2017).
- Junta de Andalucía (2017): “Vigilancia centinela de la gripe en Andalucía. Protocolo funcional temporada 2017-2018”. Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica. Consejería de Salud. Dirección General de Asistencia Sanitaria y Resultados en Salud. Servicio Andaluz de Salud. Septiembre 2017.
- Kotler, P.; Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility*. Wiley. USA.
- Kotler, P.; Zaltman, G. (1971): “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, 35 (July): 3-12. Moliner Tena, M.A. (1998): *Marketing Social: La Gestión de las Causas Sociales*. Madrid: ESIC.
- Murray, P.R.; Kobayashi, G.S.; Pfaller, M.A.; Rosenthal, K.S. (1997): *Microbiología Médica*. Madrid: Harcourt Brace.
- Penelas, A.; Galera, C.; Galán, M.; Valero, V. (2012): *Marketing Solidario. El marketing de las organizaciones no lucrativas*. Madrid: Pirámide.
- Santesmases Mestre, M. (1999): *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 4ª edición. Madrid: Pirámide.
- Santesmases Mestre, M. (2007): *Marketing. Conceptos y Estrategias*. 5ª edición. Madrid: Pirámide.

A REVIEW ON BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Marta Rey-Garcia
(University of A Coruña, Spain))

Paula Fraga-Lamas
Tiago M. Fernandez-Carames
Susana Otero-Serrano
Marta Rey-Garcia

Abstract

The rise of Industry 4.0 and paradigms like Internet of Things (IoT) are increasingly dependent on trusted partnerships. In this scenario, blockchain technology has been recently introduced and is already revolutionizing the digital world, bringing a new perspective to business operations. It removes the need for a trusted authority, offering a reliable, secure and transparent way to exchange any kind of service, good or transaction, enabling more agile value chains. This paper reviews its potential in the field of Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainable Supply Chain Management (SSCM), where organizations must take responsibility for their impact on society, integrating social, environmental, and economic concerns into their business processes. Blockchain can positively impact the safety, traceability, accountability, sustainability, and transparency of the supply chain, therefore ensuring the ultimate goals of all the stakeholders involved.

Resumen

El auge de la Industria 4.0 y paradigmas como Internet of Things (IoT) dependen cada vez más de asociaciones confiables. En este escenario, la tecnología blockchain introducida recientemente está revolucionando el mundo digital, brindando una nueva perspectiva a las operaciones comerciales. Elimina la necesidad de una autoridad confiable, ofreciendo una forma fiable, segura y transparente de intercambiar cualquier tipo de servicio, bien o transacción, lo que permite cadenas de valor más ágiles. Este trabajo revisa su potencial en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la sostenibilidad de la cadena de suministro, donde las organizaciones deben asumir la responsabilidad de su impacto en la sociedad, integrando las preocupaciones sociales, ambientales y económicas en sus procesos comerciales. Blockchain puede tener un impacto positivo en la seguridad, la trazabilidad, la responsabilidad, la sostenibilidad y la transparencia de la cadena de suministro, garantizando así los objetivos finales de todos los agentes involucrados.

1. Introduction

Industry 4.0 refers to the fourth industrial revolution and is expected to represent the next phase in the digitalization of all the sectors in the economy. This revolution takes advantage of several enabling technologies in industrial processes: the massive use of sensors (Fraga-Lamas et al., 2017), modern computation technologies, and ubiquitous connectivity; the use of machine learning, artificial intelligence and business-intelligence capabilities; new forms of human-machine interaction such as augmented-reality and virtual systems; and advances in transferring digital instructions to the physical world, such as Cyber-Physical Systems (CPS), Internet of Things (IoT), robotics, and 3-D printing. Most of these technologies are now at a position where their maturity, reliability and cost-effectiveness are starting to be appealing for massive use in industrial applications.

Specifically, Internet of Things (IoT) is transforming the way organizations communicate, organize everyday businesses procedures, and transform information into knowledge through big data analysis for better decision-making (Zamora, 2016). The number of interconnected devices will increase in the next years: IoT is estimated to reach 50 billion of connected devices by 2020 and the potential economic impact will be from \$3.9 trillion to \$11.1 trillion per year by 2025 (Manyika et al., 2015). Overall, IoT would allow for the automation of everything around us in sectors like precision agriculture (Pérez-Expósito et al., 2017), public safety (Fraga-Lamas et al., 2016), home automation (Suárez-Albela et al., 2016), energy efficiency (Blanco-Novoa et al., 2017) or retailing, including physical stores (Rey-Garcia et al., 2017).

In this scenario, blockchain –understood as a distributed and decentralized ledger composed by connected blocks of transactions- has emerged as a revolutionary technology in distributed computing. Originally designed and popularized by Bitcoin and other cryptocurrencies like Ethereum, it is currently making feasible for businesses to address inefficiencies and unethical practices along their supply chains, in order to comply with their Corporate Social Responsibility (CSR) requirements and to achieve Sustainable Supply Chain Management (SSCM). The aim is to reduce the social and environmental impacts in global supply chains (Pagell & Wu, 2009). Furthermore, blockchain and IoT can cause together significant transformations when using blockchain to control and configure IoT devices (Christidis et al., 2016).

Traditionally, traceability in the supply chain has been managed by using technologies like RFID (Fernández-Caramés, et al., 2017). However, blockchain technology goes one-step further, enabling a new era of end-to-end transparency in the global supply chain system where stakeholders are able to share information rapidly and with confidence across a strong trusted network. Furthermore, it enables smart contracts, thus providing a lower cost of transaction with a trusted contract monitored without the intervention of third parties.

A blockchain acts as a distributed database whose strength lies in its trustworthiness: the difficulty of reversing or changing what has been recorded. The blockchain database can also hold much more data than what single stakeholders get today, providing tools for more detailed decision-making (i.e., the use of analytics). All the stakeholders can view the global supply chain traceability as a collaborative issue and are willing to work together to improve the system for everyone's benefit.

The contribution of this article focuses on providing a holistic approach to blockchain applied to CSR and SSCM with a deeper study of the most relevant requirements, as well as an overview of the key challenges. Besides, the aim of this article is to help the industry to exploit the opportunities created by the use of blockchain for CSR and SSCM.

The remainder of this paper is organized as follows. Next section summarizes the main principles of CSR and SSCM, and reviews the basics of blockchain technologies. In addition, it presents some promising scenarios for blockchain-based applications enabling CSR and SSCM. Section 3 presents some questions for discussion and summarizes the main effects on services, business, and regulation. Finally, section 4 is devoted to conclusions

2. Case development

Basics: Corporate Social Responsibility and the Blockchain

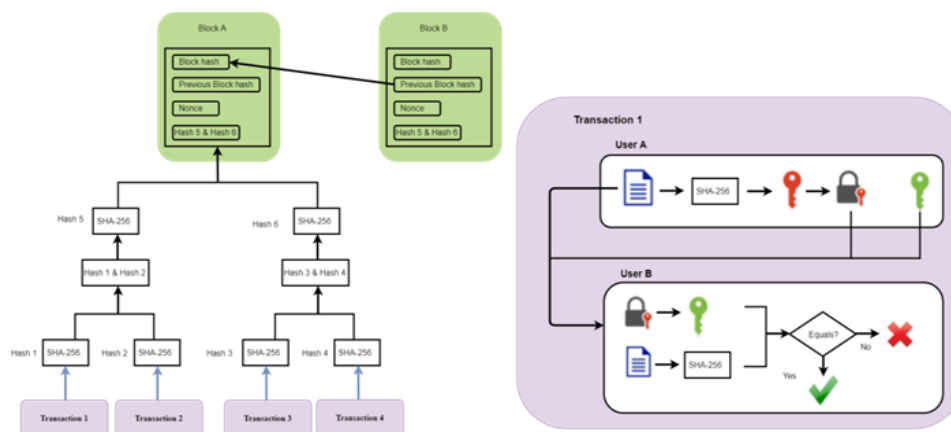
The definition of CSR is related with ethical behaviors in business organizations, and particularly with the relationship between a corporation and its stakeholders within a societal context, integrating social, environmental, and economic concerns into its business processes (European Commission, 2001 and 2011). There are three basic principles, which together comprise all CSR activities: sustainability, accountability and transparency. These three principles can be achieved by answering the questions who, what, when, where and why relating all the business processes. In order to answer them, it is necessary to have in place a traceability system, which must support both internal and external tracking and tracing.

Traceability is defined as the ability to retrace steps and verify processes, events and data throughout the value chain by following the processing of raw materials from their origins, through suppliers, to production, distribution and location after delivery and, ultimately, until the end of the life-cycle (ISO, 2015). Internal traceability seeks to track and trace unique products or components within a company. External traceability is the ability to track and trace unique units in the information flow linked to the physical movement of the goods between organizations. It requires that the partners have effective information connectivity and sharing between the different information systems, and it also depends on the collaboration and coordination of the logistics processes within the supply chain. The importance of external traceability has been enhanced by the global expansion of complex supply chain structures, combining networks of actors from multiple sectors (business, public, non-profit and informal) in multiple locations. Therefore, in the field of CSR and SSCM, traceability is specifically defined as “the ability to identify and trace the history, distribution, location and application of products, parts and materials, to ensure the reliability of sustainability claims, in the areas of human rights, labor (including health and safety), the environment and anti-corruption” (UN Global Compact, 2014: 6). Traceability is therefore a key organizational capability to foster corporate social responsibility and sustainability.

Regarding the blockchain, it is a distributed and decentralized ledger composed by connected blocks of transactions. It can be adapted to store any kind of digital information, which implies that it could be the future of all secured transactions. Each transaction request is received by all the computers on the peer-to-peer network. As shown in Figure 1, a verified transaction is stored in the form of a block (lists of transactions) linked to the previous one.

There are four types of ledgers: traditional (centralized), permissioned private, permissioned public and non-permissioned public. Except for centralized ledgers, the rest are often denoted as blockchains.

Figure 1. Blockchain internal structure.



Source: Author's own elaboration

The non-permissioned public ledger is used by the digital currency of Bitcoin. In a non-permission public blockchain, computers and their owners (a group of anonymous strangers called miners), collect the request into a block. Miners make use of the new block and the previous one, and process them through a mathematical function called hash. All miners race to solve a complex cryptographic puzzle; the more computing power used, the more likely it is they solve it first. Once solved, a new block is formed. Any changes to a previous block would result in a different hash function and thus, it would be immediately visible to all the miners in the blockchain. Since blockchains are replicated across a peer-to-peer network, the information they contain is very difficult to corrupt or alter.

3. Blockchain-based applications enabling CSR and SSCM

Blockchain came into the scene in 2009 and it has already been tested by companies in all the sectors in order to manage their business more efficiently. According to a recent study by Juniper Research (July 2017) (Juniperresearch, 2017), 57% of the world's largest companies are now researching blockchain technologies through pilots and proof-of-concepts with the goal of integrating them into their products by the end of 2018. The following paragraphs illustrate blockchain-based applications for balancing economic efficiency with responsible behaviors towards people and planet by organizations and, ultimately, achieving a sustainable supply chain management.

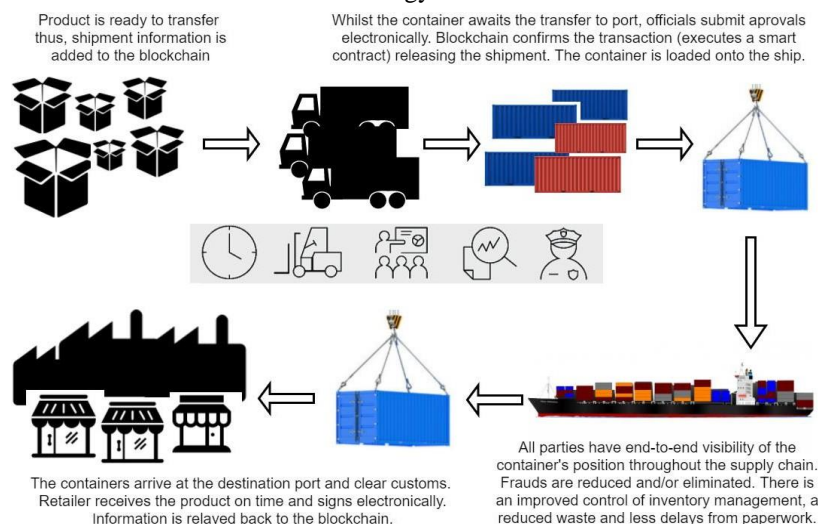
Traceability

Walmart, together with IBM, is developing an enhanced blockchain-based traceability system (Forbes, 2017). In October 2016, they started tracking two items that involved thousands of packages shipped to multiple stores. For example, they complained that when a customer became ill, it could take days to identify the product, shipment and vendor. Through blockchain, it is possible to obtain crucial data from a single receipt, including suppliers, details on how, where and when the food was grown and who inspected it. The database is able to extend information from the pallet to the individual package. This functionality enables Walmart today to find immediately where a product came from in minutes (instead of days).

Following this approach, in August 2017 IBM announced a consortium with the food sector that includes Walmart, Driscoll's, Dole, McCormick, Nestlé, Kroger, Tyson Foods and Unilever. This consortium will further explore the potential of blockchain technology to boost traceability and transparency along the global food supply chain.

The shipping industry can also benefit from a blockchain. Ocean freight accounts for 90% of the goods shipped globally, but their transport is highly dependent on documents that are usually not digitized. For example, one shipment can require sign-off from 30 organizations and up to 200 communications. One missing form or late approval can leave a container stuck in port for a long time. This process can be digitized using blockchain technologies to trace the container's path. The process is represented in Figure 3.

Figure 3. Shipping value chain with blockchain technology.



Source: Author's own elaboration

For example, Maersk and IBM are creating a solution for global logistics based on the open-source Hyperledger Fabric. The solution is expected to be widely available in 2017 to support multiple parties across the ocean shipping industry ecosystem.

Another example is represented by public health applications. For example, healthcare could use blockchain for managing data more efficiently during a health crisis. Success in this sector depends on the ability of peer organizations - centers of disease control, state and local agencies, government, hospitals and clinics- to collaborate effectively and efficiently. Moving that data from one peer to another in a secure, compliant and transparent manner, as quickly as possible, is a key part of the business model. Questions such as whose computers should maintain the ledger and who should have permission to read

or modify data, or how should identities, not only patient IDs but also the IDs of public health organizations, be managed on the blockchain, are still open issues under research and discussion.

Several blockchain startups are innovating in the traceability sector. For instance, Provenance (Provenance, 2017) has created a system for materials and products, enabling businesses to engage consumers at the point of sale with information gathered collaboratively from suppliers all along the supply chain. A distributed global factory is Genesis of Things (Genesis, 2017), which is working to combine 3D printing, blockchain, and IoT-sensor technologies to create more advanced manufacturing processes and efficiently deliver products where and when they are needed, while protecting the rights of all their stakeholders.

Transparent transactions

Blockchain could be used to create a more direct payment flow that connects payers and payees across borders or domestically without intermediaries, at ultra-low fees and almost instant speed. The benefits of using blockchain for smart contracts and verifiable transactions can also be applied toward making business accounting more transparent. Besides, cybersecurity risk is decreased by removing the need for human intermediaries, thus lessening the threat of hacking, corruption, or human error.

The experience of leasing, buying, or selling is a notoriously fragmented process for stakeholders on all sides of a transaction, but the blockchain could change that. For instance, in 2015 the DocuSign's Digital Transaction Management (DTM) platform and eSignature solution together with Visa's secure payment technology developed a proof-of-concept project that used blockchain to enhance the car leasing process transforming it into a "click, sign, and drive" process (DocuSign, 2015).

Accurate transaction records enable the use of analytics tools for forecasting. For instance, Augur (Augur, 2017) is a decentralized prediction-market platform built on the Ethereum blockchain that rewards the user for correctly predicting future real-world events. Prediction markets have allowed users to purchase and sell shares in the outcome of an event, and have proven to be a powerful forecasting tool.

Storj.io (Storj.io, 2017) is a blockchain-enabled cloud storage network to improve security and lower the transaction costs of storing information in the cloud. Users can rent their unused digital storage space in a peer-to-peer manner, potentially creating a new market for crowdsourced cloud storage capacity.

Startups like OpenBazaar are developing decentralized blockchain utilities to connect buyers and sellers, without an intermediary. OpenBazaar (OpenBazaar, 2017) operates as an open-source, peer-to-peer network offering merchants no fees and no restrictions on what can be sold. Customers purchase goods using any of 50+ cryptocurrencies, and sellers are paid in Bitcoin with all associated data distributed across the global network. Bitcoin-based charities like the BitGive Foundation (BitGive, 2017) use blockchain's secure and transparent distributed ledger to give donors greater visibility into fund use. The company has launched GiveTrack, a platform that provides the ability to transfer, track, and provide a permanent record of charitable financial transactions across the globe.

Integrity

Deploying blockchain solutions could ease verification procedures reducing fraudulent claims. For instance, Sony Global Education (Sony, 2017) has developed a new educational platform in partnership with IBM that uses blockchain to secure and share student records. Users can take educational records, create a digital transcript, and safely provide it to a different educational institution. Additionally, this also makes it possible for evaluating organizations to analyze this data and use it to provide suggested improvements to educational institutions' curriculums and management.

Learning Machine (Learning Machine, 2017) has collaborated with MIT Media Lab to provide an open infrastructure allowing academic credentials to be shared peer-to-peer and verified as authentic. Blockchain removes single points of failure, such as a vendor service or issuing institution, ensuring that records can be verified without any institutional dependencies and without a costly and time-consuming process.

Good societal and corporate governance

The management of public services is yet another area where blockchain can help lessen paper-based processes, minimize fraud, and increase accountability between authorities and those they serve. For instance, the Delaware Blockchain Initiative (Forbes, 2017) aims to create an appropriate legal

infrastructure for distributed ledger shares, to increase efficiency and speed of incorporation services.

Regarding online voting, leveraging blockchain can be used to create an infrastructure for tracking and counting votes, potentially eliminating the need for recounts by taking voter fraud. By capturing votes as transactions through blockchain, governments and voters would have a verifiable audit trail, ensuring no votes are changed or removed and no illegitimate votes are added. An example of a start-up working in this issue is Follow My Vote (FollowMyVote, 2017).

While blockchain has the potential to demolish barriers of entry to a sector or supply chain and to decrease transaction costs between actors involved, intermediaries and third parties such as governments decrease the output of those organizations by imposing restrictions and creating complex regulatory frameworks. Aragon (Aragon, 2017) aims to disintermediate the creation and maintenance of companies and other organizational structures, and to allow any individual or organization to create value, including employees and contractors from developing countries.

4. Questions for discussion

The purpose of this research is to study the impact of blockchain in CSR and SSCM by answering the following research questions:

Q1. What are the requirements for a company to use blockchain technology systems to deal with CSR and SSCM?

Q2. What are the potential advantages and disadvantages for a company to use blockchain technology to deal with sustainability, accountability and transparency?

Q3. The disintermediation enables direct value exchange between peers over the web. Is a peer-to-peer disintermediated market more reliable than a traditional one? Would operators and consumers be more/less protected in such a market? Would a peer-to-peer market be more/less stable during periods of stress?

Q4. How much will collective irrational phenomena such as sentiment and confidence swings affect the capability of these markets to operate? How can we govern and regulate these systems to avoid abuses and protect users?

Q5. Is blockchain technology a collaboration enabler? An asset/service sharing enabler?

Q6. Will blockchain technology lead to a large-scale decentralized collaboration?

Q7. Will blockchain technology be able to establish a mutual credit system?

Q8. Will blockchain technology be able to create a self-organized society?

In order to help to answer the previous questions, the following paragraphs summarize the key main benefits that blockchain will bring to CSR across markets.

Operational efficiency: current information management systems rely on databases in which information is kept isolated. Corporations hold individual digital books of records that frequently require manual audit. Furthermore, the absence of a single version of the truth and audit trails generates arbitrage concerns. Blockchain technology challenges the logic of information silos between supply chain actors and eliminates the need for interfirm agreement. For instance, it provides a unique historical single version of the truth, with immutable and distributed records endorsed by community consensus, lowering disputes over audit trials and promoting operational efficiency in many domains (Aste et al., 2017).

Rebalancing information symmetry: at present, trades, transactions and negotiations are influenced by asymmetric information among supply chain actors, which cause problems such as moral hazards and adverse selections. Those issues have been historically resolved by the introduction of central authorities that act as a single point of control but also as a potential point of failure. Lack of traceability and transparent accounting and accountability foster the demand for regulatory oversight. Blockchain technology defies this paradigm by eliminating the asymmetry of information among actors. Therefore, blockchain becomes a shared data repository for them. It enables the evolution from post-transaction monitoring to on-demand monitoring and improves the ability of regulators to fulfill their mandate of ensuring the markets' legality, stability, and security with a transparent record of auditable data that is verified, timestamped, and immutable (Aste et al., 2017).

Decentralized corporations and governance: blockchain enables innovative organization forms, novel business models, and new production processes in which access prevails over ownership, and sharing prevails over property (Kurka et al., 2017). Decentralized organizations (DOs) and Decentralized Autonomous Organizations (DAOs) will enable new models of non-hierarchical governance, in which decision-making is spread across the network's nodes. DOs and DAOs will be able to run a business autonomously under an incorruptible collection of business rules programmed into smart contracts (Aste et al., 2017).

Better traceability, transparency and trustworthiness than centralized systems: regarding traceability, similar effects can be achieved by using either of the systems. Blockchain systems can be divided into permissioned public and private, and non-permissioned public ledgers (fully accessible for anyone). Thus, transparency can differ between different types of blockchain systems. In centralized systems, only one party is controlling the information. The data on the blockchain is trustworthy. This is due to the advanced mathematical algorithm that makes data stored on the blocks impossible to alter afterwards. Therefore, the same trustworthiness achieved by a blockchain solution cannot be accomplished by a centralized system. Furthermore, in terms of maturity, there are challenges to overcome before a blockchain system can be comparable to a centralized system. Lastly, blockchain technology is said to be superior to the centralized system in terms of the future potential, which is mainly based on the trustworthiness and transparency it brings and the features it enables, such as smart contracts and lack of intermediaries.

5. Conclusions

Blockchain has the potential to radically change many economic and societal sectors and to enhance social responsibility of all types of organizations, sustainability of supply chains, and the enforcement of governance in a completely innovative way. In the context of the current fourth industrial revolution, which is characterized by the fusion of diverse technologies that blurs the borders between physical and cyberspace, blockchain is part of a broader toolbox that together with IoT, can disrupt for better many business sectors and society at large. This article reviews its foundations for developing peer-to-peer platforms for exchanging information and assets without intermediaries and in a trustworthy, sustainable, accountable and transparent way.

References

- Aragon (2017): <https://aragon.one/>
- Aste et al. (2017). Aste, T.; Tasca, P.; Matteo, T. Di. "Blockchain Technologies: The Foreseeable Impact on Society and Industry," in *Computer*, vol. 50, no. 9, pp. 18-28, 2017.
- Augur (2017): <https://augur.net/>
- BitGive (2107): <https://www.bitgivefoundation.org/>
- Blanco-Novoa et al. (2017): Blanco-Novoa, Ó.; Fernández-Caramés, T.M.; Fraga-Lamas, P.; Castedo, L. An Electricity Price-Aware Open-Source Smart Socket for the Internet of Energy. *Sensors* 2017, 17, 643.
- Christidis et al. (2016): Christidis, K.; Devetsikiotis, M. "Blockchains and Smart Contracts for the Internet of Things," in *IEEE Access*, vol. 4, pp. 2292-2303, 2016.
- DocuSign (2015): <https://www.docuSign.com/press-releases/docuSign-showcases-smart-contracts-payments-prototype-built-for-visas-connected-car>
- European Commission (2001): Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Brussels: Commission of the European Communities, 18.7.2001.
- European Commission (2011); A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. COM (2011) 681.
- Fernández-Caramés, et al., (2017) Fernández-Caramés, T.M.; Fraga-Lamas, P.; Suárez-Albela, M.; Castedo, L. Reverse Engineering and Security Evaluation of Commercial Tags for RFID-Based IoT Applications. *Sensors* 2017, 17, 28.
- FollowMyVote (2017): <https://followmyvote.com/>
- Forbes (2017): <https://www.forbes.com/sites/rogeraitken/2017/08/22/ibm-forges-blockchain-collaboration-with-nestle-walmart-for-global-food-safety/#324b816a3d36>

- Forbes (2017): <https://www.forbes.com/sites/groupthink/2017/09/20/why-the-delaware-blockchain-initiative-matters-to-all-dealmakers/#6ba5953a7550>
- Fraga-Lamas et al. (2017): Fraga-Lamas, P.; Fernández-Caramés, T.M.; Castedo, L. Towards the Internet of Smart Trains: A Review on Industrial IoT-Connected Railways. *Sensors* 2017, 17, 1457.
- Fraga-Lamas et al. (2016): Fraga-Lamas, P.; Fernández-Caramés, T.M.; Suárez-Albela, M.; Castedo, L.; González-López, M. A Review on Internet of Things for Defense and Public Safety. *Sensors* 2016, 16, 1644.
- Genesis, (2017): <http://www.genesisofthings.com/>
- ISO (2015). ISO 9000:2015(en) Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.6.13>
- Juniperresearch (2017): <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/6-in-10-large-corporations-considering-blockchain>
- Kurka et al. (2017): Kurka, D. B.; Pitt, J. "Smart-CPR: Self-Organisation and Self-Governance in the Sharing Economy," *2017 IEEE 2nd International Workshops on Foundations and Applications of Self* Systems (FAS*W)*, Tucson, AZ, USA, 2017, pp. 85-90.
- Learning Machine (2017): <http://www.learningmachine.com/>
- Manyika, et al. (2015): Manyika, J.; et al. The Internet of Things: Mapping the Value beyond the Hype; Technical Report; McKinsey Global Institute: Washington, DC, USA, 2015.
- OpenBazaar (2017): <https://www.openbazaar.org/>
- Pagell, M. and Wu, Z. (2009), Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45: 37–56.
- Pérez-Expósito et al. (2017): Pérez-Expósito, J.P.; Fernández-Caramés, T.M.; Fraga-Lamas, P.; Castedo, L. VineSens: An Eco-Smart Decision-Support Viticulture System. *Sensors* 2017, 17, 465.
- Provenance (2017): <https://www.provenance.org/whitepaper>
- Rey-García, M. et al., (2017): Rey-García, M.; Lirola-Walton, E.; Mato-Santiso, V. (2017). La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal. En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (eds.): "Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor", pp. 297-320. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo.
- Sony (2017): <https://www.sonyged.com/2017/08/10/news/press-blockchain/>
- Storj.io (2017): <https://storj.io/>
- Suárez-Albela et al. (2016): Suárez-Albela, M.; Fernández-Caramés, T.M.; Fraga-Lamas, P.; Castedo, L. A Practical Evaluation of a High-Security Energy-Efficient Gateway for IoT Fog Computing Applications. *Sensors* 2017, 17, 1978.
- United Nations Global Compact (2014): A Guide to Traceability: A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains. https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/Traceability/Guide_to_Traceability.pdf
- Zamora, J. (2016). Making Better Decisions Using Big Data. *Harvard Deusto Business Review*, Nú m. 256, Mayo 2016, 016197-E.

QUILÓMETROS (KMS) SUSTENTÁVEIS

Marisa R. Ferreira

(Instituto Politécnico do Porto , Portugal)

Ana Catarina Pinheiro

Sara Pacheco

Resumo

Este trabalho pretende promover uma prática de responsabilidade social empresarial dentro da dimensão interna de uma organização. A empresa escolhida pelo grupo de trabalho foi as Viagens Abreu S.A., sendo que o argumento que sustenta esta escolha é o sedentarismo, ou seja a atividade profissional de um técnico de turismo implica um horário de trabalho onde a maior parte do tempo está sentado e em frente a componentes dotados de visor. Efetivamente estar todo o dia sentado, não praticar exercício físico e ter uma alimentação desequilibrada são fatores que ligados podem ter repercussões bastante negativas na saúde.

O objetivo principal deste projecto *Kms Sustentáveis* é promover a prática de exercício físico diário com recurso à utilização da bicicleta como principal meio de transporte. A implementação do projeto trará benefícios para os colaboradores, pela prática de exercício físico, efeitos diretos na qualidade do meio ambiente e como tal, a imagem da Viagens Abreu poderá ser beneficiada.

Abstract

This work intends to promote a practice of corporate social responsibility within the internal dimension of an organization. The company chosen by the working group was Viagens Abreu S.A., and the central argument that support our choice is sedentary lifestyle. Due to the professional activity of a tourism technician, they spend most of their working time in the sitting position and in front of display components. Effectively, sitting all day, not practicing physical exercise, and having an unbalanced diet are linked factors that can have quite negative repercussions on health.

The main objective of this project is to promote the practice of daily physical exercise, using the bicycle as the main means of transportation. The implementation of the project will bring benefits to employees, through the practice of physical exercise, direct effects on the quality of the environment and also, for the Abreu Agencies, for the dissemination of their image.

1. Introdução

Nos últimos anos temos verificado que aspetos como a globalização, responsabilidade, cidadania e sustentabilidade, se encontram no centro dos debates em matéria de política e gestão administrativa. O domínio global do conceito de sustentabilidade abriu um novo debate em todas as ciências sociais (Dias, 2009). Segundo a Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável (ENDS), a Sustentabilidade pressupõe “a Harmonia entre a Economia, a Sociedade e a Natureza, respeitando a biodiversidade e os recursos naturais, de solidariedade entre gerações e de co-responsabilização e solidariedade entre países”. A sustentabilidade implica assim o equilíbrio entre a economia, a ecologia, a igualdade social e a vivência cultural (CIMPIN, 2014).

As empresas estimuladas pelo rápido crescimento global dos mercados e de tecnologias de informação assim como, o desenvolvimento sustentável, procuram novas abordagens de gestão com o objetivo de refletir as atuais realidades económicas, ambientais e sociais. Por outro lado, a sociedade observa o aumento da influência das empresas e espera por parte dos administradores e órgãos de gestão, um maior grau de transparência, sensibilidade, ética e responsabilidade (Dias, 2009). Assim, podemos afirmar que as tendências do mercado atual são favoráveis a empresas que perseguem objetivos de sustentabilidade (CIMPIN, 2014):

- A crescente preferência do consumidor por produtos e serviços “verdes” e práticas sustentáveis;
- A crescente preferência dos trabalhadores por empresas com práticas sustentáveis;
- O crescente investimento nas tecnologias “verdes” e a sua crescente valorização nos mercados financeiros.

A mudança para práticas mais sustentáveis configura uma situação em que todas as partes envolvidas (os empresários ou acionistas, as pessoas e o Planeta) têm benefícios não apenas económicos, mas também sociais, ambientais e culturais.

As atividades das empresas criam grandes impactos (positivos e negativos) no mundo ao nível económico, social e ambiental. E embora um dos primeiros objetivos das empresas seja a obtenção de lucros, estas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações (Comissão das Comunidades Europeias, 2001; Eurobarometer, 2004).

A Comissão das Comunidades Europeias definiu Responsabilidade Social das Empresas (RSE) como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. A aplicação da RSE nas empresas assenta em duas dimensões – interna e externa. A dimensão externa assenta no facto de que a responsabilidade social passa para além da esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local. Ao nível das partes interessadas, para além dos colaboradores e accionistas, estão os clientes, fornecedores, parceiros comerciais e autoridades públicas. A dimensão interna prende-se essencialmente com a própria empresa, com os seus colaboradores, onde as práticas socialmente responsáveis pressupõem o investimento na gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (Evangelista, 2010). É fundamental promover a adoção e valorização de práticas de responsabilidade social nas empresas, independentemente da sua dimensão, dado que através de produtos e serviços inovadores, de novas competências e do empenho das partes interessadas, podem melhorar o seu desempenho económico, ambiental e social a curto e longo prazo (Botelho, 2001).

2. Desenvolvimento do caso

A empresa escolhida pelo grupo de trabalho foi as [Viagens Abreu S.A.](#) Fundada na cidade do Porto em 1840, é a agência de viagens mais antiga do mundo, sendo, além disso, a empresa de maior dimensão que opera no sector de viagens e turismo em Portugal. A empresa refere: “Acreditamos que todas as pessoas têm o poder de partilhar conhecimento que pode mudar o mundo, e que uma experiência de partilha memorável é decisiva nessa mudança. Criamos experiências memoráveis através do relacionamento sólido e próximo com os nossos parceiros, do conhecimento privilegiado da realidade local e da especialização de todos os serviços necessários para a execução de um evento de sucesso. Somos um

organizador profissional de congressos de serviço completo, que lhe transmite a confiança e segurança necessárias para se dedicar ao que realmente gosta e sabe fazer, que é partilhar conhecimento.”

Relativamente à sua visão a empresa específica que “Ambicionamos ser uma referência mundial na organização de eventos, através da oferta de serviços inovadores que ultrapassem constantemente as expectativas do cliente, contribuam para a evolução do setor, e que partilhem conhecimento que mude o mundo.”

A escolha das Viagens Abreu S.A baseou-se na atividade profissional de um técnico de turismo. Os técnicos de turismo na sua maioria, empregados em agências de viagens, passam a maior parte do seu horário de trabalho na posição sentado em frente a componentes dotados de visor. As Agências Abreu possuem condições de trabalho adequadas, no entanto a atividade física é reduzida devido à própria atividade profissional. Sendo assim, o nosso argumento e preocupação central é o sedentarismo.

Empresa Socialmente Responsável

A empresa tem já algum histórico na área da RSE, “a dimensão cívica do Grupo Viagens Abreu afirma-se numa cultura de responsabilidade social partilhada com o seu universo de colaboradores, através da adoção de boas práticas cujo impacto se projeta dentro e fora da organização.”

Em termos de práticas, a empresa destaca a adesão ao GRACE, ao projeto Emptyman e um conjunto de práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos. O Grace é um Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial que agrega um conjunto de empresas e se dedica exclusivamente à promoção da Responsabilidade Social Corporativa. O GRACE reúne mais de 150 empresas, das mais variadas dimensões e setores de atividade, empenhadas em aprofundar o seu papel no desenvolvimento social das pessoas e das organizações, partilhando a missão há muito assumida: refletir, promover e desenvolver a responsabilidade social corporativa em Portugal.

O projeto Emptyman “é um projeto que nasce com o apoio do Abraço. Por cada tinteiro e toner usado que é entregue para reciclar estaremos a abraçar a organização não governamental sem fins lucrativos de prestação de serviços na área da SIDA. Este projeto surge com a finalidade de contribuir para um ambiente melhor, propondo-se a recolher e reciclar os consumíveis usados de impressoras quer a jacto de tinta ou lazer. Todos os tinteiros e toners que a Emptyman recolha serão reciclados ou será dado um tratamento específico para que estes não sejam colocados nos aterros, evitando assim 600 anos de espera pela sua biodegradação. Ao participarmos neste projeto contribuámos para uma poupança de recursos naturais essenciais à preservação da vida na terra.”

Finalmente, no Grupo Viagens Abreu, foi identificado um conjunto de políticas de gestão de recursos humanos, potenciadoras do bem-estar e do desenvolvimento social. Estas políticas englobam:

- A existência de práticas de recrutamento responsava, não discriminatórias e atentas à igualdade de oportunidades e à diversidade;
- A inclusão de planos de formação e aprendizagem contínua;
- O subsídio das despesas de educação dos filhos dos colaboradores através da atribuição do Ticket Infância e do Ticket Educação.

A atribuição do cartão presente Unigift, como oferta de Natal, ao oferecer o Unigift juntamos uma oferta a uma boa causa, pois estamos a contribuir com 2 € por cada cartão para os programas da UNICEF.

É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de responsabilidade social. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rendibilidade (Europeias, 2001).

Sedentarismo

O comportamento sedentário surge como uma agravante para a saúde pública e pode ter impactos no aumento na prevalência de doenças crónicas, em especial as doenças cardiovasculares em distintos grupos populacionais. Portugal é o país da Europa com maior taxa de sedentarismo (The citizens of the European Union and Sport, 2004).

Neste cenário, o sedentarismo é um dos maiores fatores de risco para a saúde em Portugal, sendo que a diminuição da sua prevalência pode ser um contributo significativo para evitar doenças e aumentar a qualidade de vida.

O desenvolvimento da atividade física e desporto para todos pode trazer benefícios socioeconómicos em termos de redução de custos de saúde (2,4% a 6,4% do custo total do sistema de saúde) redução de custos sociais (como a delinquência juvenil), aumento de produtividade, mais oportunidades de emprego, melhor integração social, ambientes mais saudáveis, melhor aproveitamento escolar, participação no desporto e recreação mais elevada em consequência melhores resultados desportivos (Benaziza, 2007). A atividade física deixou de ser vista simplesmente como forma de lazer para passar a ser uma necessidade de bem-estar, promoção de saúde, redução de stresse e combate da obesidade. A prática regular da atividade física relaciona-se com a eventual redução de doenças cardiovasculares, diabetes, pressão arterial alta, cancro e obesidade (Grantham, 2006).

De acordo com os documentos orientadores da Organização Mundial da Saúde (OMS), é recomendado um mínimo de 60 minutos diários de atividade física, de intensidade moderada, para crianças e jovens, e um mínimo de 30 minutos diários de atividade física moderada para adultos, incluindo idosos. No entanto, dois terços da população adulta na União Europeia não conseguem atingir os níveis recomendados de atividade física diária (Cavill, 2008). Na realidade, pode ser verificado que a maior parte da população mundial não faz exercício físico regular. A cultura do sedentarismo ou inatividade física leva naturalmente a um declínio na saúde (Waddock, 2004).

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como o apêndice da organização de qualquer gestão de uma empresa e compreende o envolvimento de pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspetos importantes, a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a produtividade, bem como a participação dos trabalhadores nas decisões tomadas. Parte da motivação de uma pessoa vem do facto de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela. Segundo Nahas (2013), “as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”.

Segundo Dekoster (2006), se os indivíduos que levam uma vida sedentária, praticassem algum tipo de atividade física, trariam relevantes benefícios para a saúde pública e ao bem-estar individual, um estilo de vida ativo não requer um programa vigoroso e padronizado de exercícios, pelo contrário, pequenas alterações que aumentassem o exercício físico diário permitiriam que os indivíduos reduzissem os riscos de doenças crónicas e poderiam contribuir para uma melhoria da qualidade de vida. Observa-se que a atividade física nas instituições é um importante fator de prevenção no que diz respeito à saúde e bem-estar dos funcionários. Porém, é necessária uma tomada de consciência por parte das instituições, quanto à organização do trabalho e às medidas a serem tomadas.

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, muitos colaboradores passam muitas horas no trabalho (quase sempre sentados) e perdem muito tempo na deslocação para o local de trabalho. É sabido que muitas pessoas têm pouca disponibilidade (até mesmo mental) para fazer exercício físico. Acresce que a falta de tempo para programar e executar refeições equilibradas está muito relacionada com regimes alimentares pouco saudáveis. Além disso, passar muitas horas sentado pode originar problemas musculares e articulares.

A OMS afirma também, que as dores nas costas são um problema que afeta 8 em cada 10 pessoas pelo menos uma vez na vida. O stresse também é um problema frequente em trabalhadores sedentários e para o qual contribuem horas extra de trabalho, pouco tempo ao ar livre, falta de exercício físico e alimentação desregulada.

Efetivamente, estar todo o dia sentado, não praticar exercício físico e ter uma alimentação desequilibrada são fatores que juntos podem ter repercussões bastante negativas na saúde. Obesidade ou hipertensão arterial são só 2 dos problemas associados a um estilo de vida sedentário. Para fazer mais pela sua saúde é importante que as pessoas façam exercício físico, tenham uma alimentação equilibrada e consultem regularmente o seu médico.

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. O sedentarismo de algumas atividades profissionais poderá ser considerado um problema?

O sedentarismo é hoje o maior fator de risco comunitário para a saúde em Portugal, sendo que a diminuição da sua prevalência é um contributo significativo para evitar doenças e aumentar a qualidade

de vida. O comportamento sedentário aumenta a prevalência de doenças crónicas e Portugal é o país da Europa com maior taxa de sedentarismo.

A atividade física deixou de ser vista simplesmente como forma de lazer para passar a ser uma necessidade de bem-estar, promoção de saúde, redução de stresse e combate da obesidade.

Pergunta 2. Quais as vantagens da implementação do projeto?

A utilização de bicicletas como meio de transporte, como demonstrado na figura 1, na mobilidade urbana, para além de melhorar a qualidade de vida e de ser um fator promocional da saúde, também tem efeitos diretos sobre a qualidade do meio ambiente tanto a nível local como global.

A prática regular desta atividade física relaciona-se com a constante redução de doenças cardiovasculares, diabetes, pressão arterial alta, cancro e obesidade.

Figura 1. Protótipo da bicicleta que seria atribuída aos colaboradores das Viagens Abreu.



Fonte: Elaboración propia.

Pergunta 3. Quais as principais barreiras à implementação do projeto?

O principal problema seria a mudança dos hábitos quotidianos das pessoas, uma vez que muitas delas teriam de se levantar 1 ou 2 horas mais cedo do que o habitual. O relevo acentuado em Portugal torna-se um obstáculo à utilização da bicicleta como meio de transporte.

O vestuário utilizado pelos colaboradores das Viagens Abreu tem que ser formal, logo teria de existir um balneário para as pessoas trocarem de roupa.

O clima também pode ser considerado um entrave à implementação do projecto devido a extremos na temperatura, temos meses bastante chuvosos e frios como meses com temperaturas muito elevadas.

4. Conclusões

A alteração das especificidades do cliente e o incremento da sua exigência faz com que as empresas procurem maior produtividade, na procura de melhores resultados, que influenciam diretamente a sua competitividade no mercado. A principal base para bons resultados são os funcionários que desempenham as atividades de uma forma mais eficiente e inovadora. Em contrapartida, boa parte das empresas lutam contra constantes alterações na procura dos seus produtos e, com isto, variações do seu trabalho, sendo muitas vezes afetadas pela redução da produtividade, com os seus trabalhadores a recorrerem com frequência a atestados médicos e, em alguns casos, ao seu afastamento. Com todos estes fatores, cada vez mais se verifica um incremento na pressão sobre os colaboradores e líderes.

Com base em diversos estudos cientificamente comprovados, concluiu-se que o ser humano precisa de manter atividades físicas regulares, aliadas a boas práticas de alimentação e repouso adequado, para executar as atividades do dia-a-dia de maneira correta. Contudo, devido ao incremento da pressão nos seus postos de trabalho, verifica-se que a azáfama do quotidiano do trabalhador e as práticas das empresas

são postas em primeiro lugar na lista de tarefas pessoais, e que o cuidado com atividades físicas não é priorizado, muitas vezes nem praticado. Assim, percebe-se que apesar do trabalhador idealizar o seu próprio modo de vida, toda a sua envolvimento afeta o seu dia-a-dia. A pressão a que está sujeito obriga a que o seu principal foco de atenção seja a sua performance no trabalho, descurando diversos fatores que deveriam ser tidos em conta. O desgaste do trabalhador é, na atual realidade, muito superior ao que era idealizado e desejado pelo ser humano.

O ser humano preocupa-se cada vez mais com o seu estilo de vida atual, descurando o cuidado pelo futuro dos seus sucessores. A utilização do automóvel como principal meio de transporte é, em Portugal, uma realidade. Apesar de todos os alertas e notícias sobre as alterações que o planeta está a sofrer, verifica-se que os hábitos não têm melhorado entre a nossa população. A criação de soluções e a alteração das mentalidades da população são uma necessidade emergente.

O uso da bicicleta é uma solução a ser equacionada em algumas localidades nacionais. No entanto o acentuado relevo em algumas zonas do país não é uma vantagem na introdução desta solução. O seu uso como forma de locomoção diária pode vir a suprir a falta de tempo para a prática de atividades físicas, oferecendo inúmeros benefícios para a saúde humana. As consequências disso são pessoas menos ansiosas, com menos propensão a casos de depressão e com a sensação de liberdade e independência. Em termos gerais, não é só uma questão de mobilidade, é uma questão também de saúde pública. Quase 3% de toda riqueza do mundo é gasta com o tratamento de obesidade, isso sem contar as doenças respiratórias e tantos outros casos de saúde pública que estão diretamente ou indiretamente ligados ao sedentarismo. Incentivar o uso da bicicleta significa, a longo prazo, um menor gasto com medicamentos e tratamentos de saúde e melhor qualidade de vida para a população. Alguns países como a Bélgica e França têm medidas de incentivo ao uso da bicicleta, através da atribuição benefícios fiscais e monetários com base na distância percorrida. A sensibilização é, nestes países, promovida pelos governos e auxiliada pelas próprias empresas junto dos seus trabalhadores com a introdução de condições para a sua utilização. Responsabilidade Social Interna.

A implementação do projeto junto da rede de Agências Abreu, divulgará toda a importância pelos assuntos relacionados com a responsabilidade social empresarial, com base num projeto piloto, que poderá servir de ícone para as restantes empresas. A empresa poderá ver a sua imagem associada a um projeto que será pioneiro em Portugal e o seu sucesso poderá trazer à empresa benefícios na divulgação da sua imagem e afirmação no mercado nacional.

Bibliografia

- Benaziza, H. (2007). Health Promotion Department. World Health Organization. 75-81.
- Botelho, S. D. (2001). *Manual de Responsabilidade Social*.
- Cavill, F. N. (2008). Atividade física e saúde na Europa. Evidências para a ação. 56-78.
- CIMPIN. (2014). Empresas e Sustentabilidade.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde*. Bruxelas.
- Dekoster, U. (2006). Cidades de Futuro. Luxemburgo: Comunidades Europeias, 2000. *Cidades do futuro*. Luxemburgo.
- Dias, A. (2009). O Relato da Sustentabilidade Empresarial: Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal, 111-150.
- Dias, A. (2009). O Relato da Sustentabilidade Empresarial: práticas em Portugal. Dissertação de Mestrado: 52-121.
- Eurobarometer (2004). The citizens of the European Union and Sport.
- Evangelista, R. (2010). Sustentabilidade - um possível caminho para o sucesso empresarial? Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão, 9(1/2), 85-96.
- Gonçalves, J. (1998). Comportamento Organizacional.
- Grantham, W. Y. (2006). Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities. United States of America: Human Kinetics.
- Instituto de Energia e Meio Ambiente. (2010). *A Bicicleta e as cidades* (2a edição). São Paulo.
- Nahas, M. (2013). Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. Londrina.
- Pinto, L., & Coelho, F. (2014). Uso da bicicleta como meio de transporte urbano, 94 – 103.
- Sanches, S. (2016). Identificação dos fatores que influenciam no uso da bicicleta, March.

RESPONSABILIDAD SOCIAL MEDIOAMBIENTAL: EL CASO DE ÉXITO DE BEN & JERRY'S

María Jesús Barroso Méndez
(Universidad de Extremadura, Spain)

María Pache Durán
María Teresa Nevado Gil

Resumo

La empresa estadounidense de helados Ben & Jerry's es una de las pioneras en prácticas de Responsabilidad Social Medioambiental (RSM). Desde su fundación en 1978, la compañía lleva a cabo un modelo de producción para reducir los efectos negativos de su actividad sobre el medio ambiente y los animales, convirtiéndose en su objetivo la sostenibilidad y la preocupación por el futuro del planeta. Líder en Estados Unidos, el compromiso de Ben & Jerry's se traduce en todas sus acciones, llevando a cabo desde proyectos sociales para todo tipo de poblaciones del planeta hasta campañas de sensibilización sobre los efectos nocivos de las acciones del hombre sobre la Tierra.

A lo largo de este caso práctico, llevaremos a cabo un análisis detallado de su política responsable, examinando los diferentes compromisos, estrategias y campañas que la empresa ha realizado dentro del ámbito medioambiental, y que, sin duda, la han convertido en una empresa de gran éxito.

Abstract

Ben & Jerry's is a pioneering company in Environmental Social Responsibility practices. Since its establishment in 1978, the company has carried out a production model to reduce the negative effects of its activity on the environment and animals. In this sense, the sustainability and the concern about the future of the planet have become its main purpose. Ben & Jerry's commitment, leader in the United States, can be observed in the development of all its actions, by carrying out social projects for all the populations, and awareness campaigns on the harmful effects of human actions on Earth.

Throughout this case study, we will carry out a detailed analysis of the responsible policy of the company, by examining its different commitments, strategies and campaigns in the environmental field, which have made the company to be a very successful business.

1. Introducción

Ben & Jerry's es una empresa estadounidense dedicada a la fabricación de helados, yogures helados, sorbetes y productos innovadores de helados genuinos y naturales de gran calidad, con una filosofía empresarial comprometida en proyectos responsables. Fue fundada por los amigos Ben y Jerry en 1978 en una gasolinera de Burlington, Vermont (Estados Unidos). En la última década, la firma empezó su expansión internacional, que la llevó a países como Reino Unido, Francia, Benelux, Japón, Líbano, Israel, y en el año 2002, a España. Siguiendo desde sus inicios objetivos ambientales y sociales, en consonancia con los económicos, crean una cultura corporativa denominada *antistablishment* (en contra de lo establecido), convirtiéndose en una de las empresas pioneras en aplicar en su modelo de negocio lo que luego denominaríamos Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Figura 1. Helado de la marca Ben & Jerry's.



Fuente: [<http://www.ben-jerrys.es/>], a fecha 27/08/2017.

La compañía fue una de las empresas precursoras en la Responsabilidad Social Medioambiental (RSM), por lo que lleva años preocupándose por el medio ambiente y la protección de los animales. Hoy en día, parte de Unilever, Ben & Jerry's no ha perdido el espíritu social de sus inicios y ha sabido crecer de una forma responsable. La compañía apoya temas como el calentamiento global, proponiendo soluciones e implementándolas en su gestión diaria.

La misión que persigue Ben & Jerry's consiste en “dedicarse a la creación y demostración de un nuevo concepto corporativo asociado con la prosperidad”, siendo su objetivo social “operar la empresa de una forma que reconozca activamente el rol central que la empresa tiene en la estructura de la sociedad al iniciar formas innovadoras que mejoren la calidad de vida de la comunidad local, nacional e internacional”.

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de Ben & Jerry's.



Fuente: [<http://www.ben-jerrys.es/>], a fecha 27/08/2017.

2. Desarrollo del caso

Responsabilidad Social Medioambiental (RSM)

El cambio climático y sus consecuencias han dado lugar a una creciente conciencia pública de las responsabilidades medioambientales de las empresas, convirtiéndose en un tema importante tanto para el mundo de los negocios como para la literatura académica (Holtbrügge y Dögl, 2012). En este sentido, autores como Porter y Kramer (2006) argumentan que la RSM se ha convertido en una prioridad

ineludible para los líderes de las compañías en todos los países. Por su parte, Vogel (2006) sostiene que dejar de lado las cuestiones ambientales puede ser costoso en el largo plazo, haciendo hincapié en el impacto que puede ocasionar sobre la legitimidad de la organización.

Expertos en temas medioambientales sostienen que nos encontramos ante una situación preocupante, de manera que, si no se llega a reducir la cantidad y el ritmo de emisiones de CO₂, estaremos ante lo que algunos autores llaman situación de no retorno. Por este motivo, resulta interesante y necesario poder plantear cuál es la situación en el mundo empresarial, y cómo las organizaciones han actuado en los últimos años, en relación a las decisiones adoptadas con el objetivo de implementar políticas sostenibles en el desarrollo de sus actividades. Estas decisiones se han tenido que implementar de manera que, además, se cumpla el principio económico de maximización del beneficio y satisfacción de sus *stakeholders* (o grupos de interés), lo que les ha llevado a reorganizar sus sistemas de gestión, presentando una mayor preocupación por la puesta en marcha de prácticas socialmente responsables (Kanji y Chopra, 2010).

Un compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa no consiste en cumplir solamente obligaciones de aspectos jurídicos, sino en ir más allá, abarcando distintos ámbitos sociales y medioambientales, compromisos propios de las compañías sobre los temas que demanda hoy en día la sociedad (Méndez, 2005). En este último aspecto, nos referimos a la responsabilidad que tienen las empresas respecto a los efectos que tienen sus procesos, productos y servicios en la calidad del aire, del agua, en el clima, la biodiversidad o el consumo de recursos naturales, así como del fomento de los principios generales de protección del medio ambiente.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el cual persigue el compromiso de las entidades firmantes en la RSC por medio de la implantación de diez principios basados en derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la corrupción, recoge el compromiso de protección del medio ambiente en tres de ellos:

- [Principio 7](#): Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- [Principio 8](#): Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- [Principio 9](#): Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

En este contexto, la RSC incide en la necesidad de que las empresas logren establecer mecanismos de información eficaces. Para ello, las empresas más importantes del mundo suministran información de los recursos intangibles a través de sus memorias, informes de sostenibilidad o especializados en impacto medioambiental (Nieto y Fernández, 2004; Olcese et al., 2008; Guadamillas y Donate, 2008), lo que constituye en los últimos años la principal vía de comunicación como mecanismo para legitimar las actuaciones responsables de las empresas ante sus *stakeholders*, permitiendo generar informes comparables, rigurosos y verificables (Tejedo, 2016).

Por todo ello, es cada vez más habitual encontrarnos con empresas que se presentan como socialmente responsables y, en los últimos años, muy concienciadas en el compromiso medioambiental que su actividad debe tener con el medio natural. Además, existen presiones que el entorno ejerce sobre las empresas para que éstas lleven a cabo un conjunto de soluciones enfocadas a la protección y conservación del medio ambiente, que tanto preocupa a la sociedad a nivel mundial (Hernández, 1999; Garcés, 2006), ya sea a través de la puesta en marcha de la legislación pertinente o de adecuados mecanismos de mercado.

Ben & Jerry's como empresa pionera de la RSM

La empresa de helados ha hecho del medio ambiente una prioridad. Así, Ben & Jerry's se ha convertido en la empresa pionera en implantar prácticas de RSM. Su misión y, por supuesto, su visión y valores fueron, desde sus comienzos, sociales. En Ben & Jerry's los tres pilares que integran su misión determinan las decisiones que toman.

Estas tres misiones son las siguientes:

- » Misión del producto: Fabricar, distribuir y vender helados de distintos sabores totalmente naturales y de la mejor calidad con el compromiso constante de incorporar ingredientes naturales y saludables, y de promover prácticas empresariales respetuosas con la Tierra y con el medio ambiente.
- » Misión económica: Dirigir la empresa sobre una base financiera sostenible de crecimiento rentable, de forma que aumente el valor para las partes interesadas y se amplíen las oportunidades de desarrollo y de crecimiento profesional de sus empleados.
- » Misión social: Dirigir la empresa de forma que reconozca de manera activa la función central que los negocios desempeñan en la sociedad mediante iniciativas innovadoras que mejoren la calidad de la vida a nivel local, nacional e internacional.

Estas misiones corresponden con la idea del “Triple Balance” que se conoce como TBL (Triple Bottom Line) o enfoque de la triple cuenta de resultados (Elkington, 1997; GRI, 2006; Kolk, 2009), que se manifiestan en los informes de sostenibilidad o RSC de las empresas (Elkington, 1994, 1997, 1998; Moneva et al., 2009). El término fue acuñado por primera vez en 1997 definiendo el TBL como “...el Desarrollo Sostenible que compromete la búsqueda de la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social” (Elkington, 1997, p. 3).

Para cumplir la visión medioambiental, la compañía lucha por la justicia climática, una de las iniciativas actuales que están llevando a cabo y que supone uno de los valores más importantes para la empresa. Cuenta con un largo historial de lucha en favor de la justicia climática y de la búsqueda por reducir el impacto medioambiental, poniendo en marcha programas para la reducción de emisiones o campañas de concienciación sobre el calentamiento de la tierra. Además, invierten en la eficiencia de sus instalaciones de fabricación, cadena de suministro y heladerías para aumentar la eficiencia energética y reducir la huella de carbono. Por otro lado, divulgan a través de su página web soluciones innovadoras llevadas a cabo por otras empresas y otros países en su lucha contra el cambio climático, con el objetivo de crear el efecto *benchmarking*.

Para alcanzar estos objetivos, algunas prácticas que llevan a cabo en Ben & Jerry’s son las que se indican a continuación:

1. Ingredientes y suministros:

- Uno de los valores de la compañía es la utilización de ingredientes que contribuyan a promover un cambio positivo en los proveedores gracias al poder en sus decisiones de compra. Se pueden destacar las siguientes acciones responsables:
- Programa Caring Dairy: programa destinado a ayudar a los granjeros a utilizar prácticas más sostenibles en sus granjas, proporcionando un cuidado especial a las vacas de leche de Holanda para fabricar su helado climáticamente neutral, en cuya elaboración se emplean emisiones de gas neutral con un impacto mínimo en el entorno.
 - Sabores climáticamente neutrales: eligen para sus productos granjeros que utilizan energía verde. En relación a la adquisición de materias primas, nunca recurren al transporte aéreo, sino a modalidades de transporte sostenible como contratar la fábrica más cercana. Por otro lado, intentan modificar las rutas de entrega de helados para reducir los kilómetros.
 - Huevos de gallinas camperas: los huevos para elaborar sus helados proceden de granjas que crían gallinas camperas, avaladas por el certificado Certified Humane, garantizando así que las gallinas ponedoras tengan una alimentación saludable y nutritiva, y un espacio adecuado que les permita comportarse de manera normal, entre otros criterios establecidos por profesionales del ámbito veterinario.
 - Programa de ayuda a la industria lechera: se aseguran que el ganado se críe con las garantías de que, tanto las vacas como su entorno, reciben el mejor tratamiento, puesto que más de la mitad de una tarrina de Ben & Jerry's es leche y nata.

2. Fabricación:

Debido al volumen de emisiones en sus procesos de fabricación, la empresa trabaja en cada fase de producción para reducirlo. Entre sus acciones destacamos:

- Cambio climático: trabajan para reducir los gases de efecto invernadero de su actividad y elaboran informes anuales con sus progresos al respecto.

- Residuos productivos: envían sus residuos lácteos a granjas que les suministran ingredientes lácteos frescos. Sus residuos se introducen en digestores de metano junto con otros residuos agrícolas, donde se genera energía para abastecer a las granjas.
- Congelados más limpios y verdes: sus congeladores eficaces y ecológicos son más respetuosos con el medioambiente y más eficientes desde el punto de vista energético. Utiliza un sistema de refrigeración termo-acústica, basado en un congelador compacto ecológico de tecnología termo-acústica, para generar frío y que funciona con ondas sonoras.
- Envasado responsable: sus envases de cartón disponen del certificado FSC, lo cual significa que la vida silvestre, la biodiversidad y la sostenibilidad de los bosques están protegidas. Su tarrina básica está elaborada al 90% por materiales renovables y se está trabajando por la mejora continua en el envasado para conseguir un 100% de materiales renovables en el mismo.

3. La gente y las comunidades:

La implicación de Ben & Jerry's en las comunidades va mucho más allá. Exponen sus argumentos y crean campañas con el objetivo de aumentar la sensibilización de las personas y apoyar las cuestiones medioambientales.

Por todo ello, Ben & Jerry's ha conseguido ser empresa de beneficio público. Las empresas de beneficio público son un tipo de empresas que se caracterizan por llevar a cabo prácticas empresariales socialmente responsables valiéndose de su poder empresarial para resolver problemas sociales y medioambientales.

Un claro ejemplo de ello es el acuerdo de colaboración que mantiene con la ONG Fundación Natura, dentro de la iniciativa para el cuidado del clima CeroCO₂. Esta propuesta tiene dos objetivos claramente definidos. Por un lado, concienciar a las personas de que, con pequeños cambios en los hábitos pueden reducir significativamente su impacto sobre el clima. Y, por otro lado, avanzar en la sostenibilidad de las heladerías mediante la realización de una auditoría energética. El acuerdo entre ambas entidades contempla también la compensación de 300 toneladas de CO₂ a través de la reforestación de 15.000 árboles tropicales en la región de Los Santos (Costa Rica), que, durante su crecimiento, captarán una cantidad importante de CO₂, retirándolo de la atmósfera. Este tipo de proyectos se enmarcan dentro de los esfuerzos internacionales de lucha contra el cambio climático, dentro de los mecanismos previstos en el Protocolo de Kioto. La cifra de 300 toneladas de CO₂ equivale a las mismas emisiones que se generan con el consumo energético anual de 187 familias españolas y con 2.700 vuelos en avión entre Barcelona y Madrid.

Figura 3. Ben & Jerry's: empresa de beneficio público.



Fuente: [<http://www.ben-jerrys.es/sobre-nosotros/empresa-de-beneficio-publico>], a fecha 28/07/2017.

Otras acciones responsables de Ben & Jerry's

La compañía apoya, además de proyectos medioambientales, proyectos de tipo social, como son, entre otros:

- Comercio Justo: trabajan para que los pequeños agricultores de los países en desarrollo tengan su sitio en un mercado mundial tan competitivo. Además, se encargan de que sus empleados reciban un buen trato, así como ayudar a la comunidad en la que operan y crear prosperidad en sus principales *stakeholders*: proveedores, empleados, granjeros, franquiciados, clientes y vecinos.

- Igualdad: cuenta con una larga tradición de compromiso firme con la justicia social, puesto que todas las personas merecen unos derechos civiles plenos e iguales, incluyendo los derechos de los homosexuales. Este compromiso está profundamente arraigado en los valores fundamentales de la compañía.
- Consolidación de la paz: forma parte del creciente movimiento de consolidación de la paz, un colectivo de organizaciones y personas de todo el mundo que creen que la paz es algo por lo que debemos luchar de forma activa, invirtiendo en comunidades saludables, en justicia social y económica para todos, y fomentando el diálogo respetuoso entre personas de cualquier parte del globo.

Dentro de esta sección, también nos gustaría destacar, la creación de la Fundación Ben & Jerry's, que nació en el año 1985 con la misión principal de promover la justicia social, proteger el medio ambiente y apoyar sistemas sostenibles de alimentos. Su misión es involucrar a los empleados en el trabajo de filantropía y cambio social; apoyar el activismo y la organización de la comunidad para la justicia social y ambiental en todo el país. Gracias a esta fundación y a sus diferentes colaboraciones, sus empleados reciben subvenciones, se llevan a cabo programas de becas para apoyar y mejorar la ciudad de Vermont y trabajan para cambiar las condiciones subyacentes con el fin de lograr una sociedad más equitativa.

Figura 4. Página principal de la fundación Ben & Jerry's.



Fuente: [<http://benandjerrysfoundation.org/>], a fecha 03/09/2017.

A continuación, comentamos brevemente algunas de las campañas exitosas que la compañía ha llevado a cabo a través de su fundación:

- “*Save our Swirled*”: nombre del helado que forma parte de una iniciativa para generar apoyos a favor de un acuerdo universal efectivo sobre cambio climático en la cumbre del clima que se celebró en París en 2015. A través de esta [campaña de concienciación](#), la empresa Ben & Jerry's buscaba la movilización de los ciudadanos para que pidieran acción climática con un mensaje que no se puede ignorar: “Si se derrite, se arruina; porque los casquetes polares, como los helados, es mejor mantenerlos congelados”.
- “Chocolate & Chocolate”: como protesta contra la prohibición de Australia sobre el matrimonio de personas del mismo sexo, Ben & Jerry's lanzó su propia prohibición: no servir bolas de helado del mismo sabor a ningún cliente hasta que el país no legalizara el matrimonio homosexual.
- “Un helado por Galicia”: para ayudar a Galicia en el año 2002 en el desastre ecológico de las costas gallegas, donaron el 25 % de su recaudación total a WWF/Adena para que lo destinaran a la causa.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Crees que las actuales empresas actúan de forma cada vez más responsable, o se trata de casos aislados?

Creemos que, realmente, las empresas están cada vez más concienciadas con una forma de actuar responsable. Existen empresas que integran prácticas de Responsabilidad Social en su estrategia global, y otras que comunican sus actuaciones a través de memorias de sostenibilidad y que, poco a poco, van cumpliendo los compromisos adquiridos. Sin embargo, hay estudios que concluyen que las acciones llevadas a cabo por algunas empresas se orientan principalmente hacia la imagen del cliente, con el

objetivo de incrementar las ventas. En general, las empresas se están dando cuenta de que tienen que ser responsables para ser más competitivas en este mundo globalizado en el que nos encontramos.

Cuestión 2. ¿Crees que los gobiernos deberían premiar a las empresas cada vez más responsables con el medioambiente?

Si algo caracteriza a la Responsabilidad Social es su carácter voluntario. Hoy en día, existe un debate sobre si debería ser regulada por los gobiernos. En ese caso, tendríamos que preguntarnos hasta dónde llegaría la obligatoriedad o qué voluntariedad sería aceptable. No obstante, ya hay facetas de la RS que se están regulando, como la transparencia en la presentación de sus cuentas e informes anuales. Sin embargo, creemos que, si los gobiernos premian a las empresas responsables, las acciones no perderían el carácter de voluntariedad. En este sentido, se puede considerar como una forma de promoverla, no de regularla. De hecho, el rol de los gobiernos ante la RS es, por un lado, ser ejemplo de comportamiento responsable, integrando prácticas de RS en sus gestiones y, por otro, promover que las empresas lleven a cabo dichos comportamientos.

Cuestión 3. ¿Qué papel puede jugar la sociedad como compradores de productos ecológicos?

En nuestra opinión, la sociedad juega un papel determinante. De hecho, a través de nuestras compras, podemos premiar o castigar a las empresas más o menos responsables en este campo. A día de hoy, son cada vez más las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) que llevan a cabo campañas de sensibilización para concienciar a los consumidores de la importancia de ser responsables y favorecer la compra de productos procedentes de empresas éticas. De hecho, otras han ido más allá, y han decidido realizar boicots contra determinadas compañías que han actuado de forma irresponsable. Este es el caso de Greenpeace contra Nestlé. En el año 2010, Greenpeace lanzó una campaña viral en la que relacionó a Nestlé con la deforestación de los bosques de Indonesia. La campaña se basó en un impactante vídeo con el eslogan "Tómame un respiro" y una ciberacción para pedir a Nestlé que rompiera relaciones con los proveedores de aceite de palma (empleado en sus chocolates) porque estaban ocasionando la destrucción de las selvas de Indonesia, expulsando así a las comunidades locales y destruyendo el hábitat del orangután. Con esta acción, Greenpeace, además de denunciar el comportamiento irresponsable de Nestlé, trató de concienciar a los consumidores, de forma que éstos pudieran castigar a la compañía reduciendo o evitando la compra de sus productos, lo cual indudablemente, afectaría a las ventas y a los beneficios de la compañía.

4. Conclusiones

En la actualidad, la mayoría de las empresas aplican en su estrategia empresarial la Responsabilidad Social Medioambiental como modelo de negocio. Ben & Jerry's es un ejemplo de ello. Desde su fundación, ha sido siempre una empresa que ha sabido crecer de una forma responsable, convirtiéndose en una de las empresas pioneras en EE.UU. en integrar en su modelo de producción su preocupación hacia el medio ambiente.

De hecho, la compañía ha estado siempre comprometida con la minimización del impacto negativo sobre el medio ambiente, promoviendo la sostenibilidad del planeta. Es por ello que, entre otras actuaciones, dentro de su proceso de fabricación, han invertido en eficiencia energética y reducción de residuos, instalado biodigestores que convierten los residuos en energía limpia, y utilizando, para la fabricación de envases, un tipo de cartón aprobado por el Forest Stewardship Council (FSC).

Su actuación como una empresa responsable, social y medioambientalmente, la han convertido en una empresa innovadora y exitosa en EE.UU., y sin duda, un ejemplo a seguir para el resto de las empresas del sector de fabricación de helados, y las compañías en general.

Bibliografía

- Elkington, J. (1994): Toward the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* 36(2): 90-100.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Elkington, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (2ª edición).

- Oxford: Capstone Publishing Ltd. Garcés, C. (2006): Estrategias empresariales de responsabilidad medioambiental: presión de los stakeholders y barreras a la adaptación. *Responsabilidad social e información medioambiental de la empresa* 83-100.
- GRI, Global Reporting Initiative (2015). *G4: Sustainability Reporting Guidelines* [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf], available at 07/09/2017.
- Guadamillas, F., y Donate M.J. (2008): Responsabilidad social corporativa. conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 17(3): 11-26.
- Hernández, M.C. (1999): Respuesta del sistema informático contable a la responsabilidad social de la empresa: especial referencia a España. *Técnica contable* 51(605): 375-394.
- Holtbrügge, D., y Dögl, C. (2012): How international is corporate environmental responsibility? A literature review. *Journal of International Management* 18(2): 180-195.
- Kanji, G.K., y Chopra, P.K. (2010): Corporate social responsibility in a global economy. *Total quality management & business excellence* 21(2): 119-143.
- Kolk, A. (2009): Trajectories of sustainability reporting by MNCs. *Journal of World Business* 45(4): 375-384.
- Méndez, M.T. (2005): Ética y responsabilidad social corporativa. Información Comercial Española. *ICE: Revista de Economía* (823): 141- 150. Moneva, J.M., Archel, P., y Correa, C. (2009): GRI and camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum* 30(2): 121-137.
- Nieto, M., y Fernández, R. (2004): Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en Management. *Universia Business Review- Actualidad económica* 1(1): 1-10.
- Olcese, A., Rodríguez, M.A., y Alfaro, J. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. McGraw-Hill.
- Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2006): The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12): 78-92.
- Tejedo, F. (2016): Información De Los Recursos Intangibles Ocultos: ¿Memorias De Sostenibilidad O Informe Anual? / Information Hidden Intangible Resources: Sustainability Or Annual Reports? *European Research on Management and Business Economics (ERMBE)* 22(2): 101- 109.
- Vogel, D. (2006): *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.

Webgrafía

- Evia, M.J. (2012). Caso de éxito de RSE: Ben & Jerry's. [<http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-ben-jerrys/>], fecha de última consulta 08/08/2017.
- Web oficial de Ben & Jerry's (2017), [<http://www.ben-jerrys.es/>], fecha de última consulta 03/10/2017.

**MARKETING COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL E ACCOUNTABILITY
ASSOCIAÇÃO DE APOIO À CRIANÇA**

Amélia Carvalho

*(ESTG. P.Porto - Escola Superior de Tecnologia e
Gestão, Politécnico do Porto - CIICESI, Portugal)*

**Elisabete Sousa Queirós
Sérgio Monteiro**

Resumen:

O presente estudo tem como objetivo analisar a Associação de Apoio à Criança, entidade sem fins lucrativos, de superior interesse social (DR nº 32 de 07/02/2003), destinada ao acolhimento temporário de crianças, vítimas de maus trato, negligência ou abandono.

Pretendemos com este trabalho analisar se o marketing poderá ser uma ferramenta para o desenvolvimento e accountability da instituição.

Abstract:

The purpose of this study is to analyze the Child Support Association, a non-profit organization with a high social interest (DR nº 32 of 07/02/2003), aimed at the temporary reception of children, victims of maltreatment, neglect or abandonment. We intend with this work to analyze if the marketing can be a tool for the development and accountability of the institution.

1. Introdução

A Associação de Apoio à Criança foi constituída no ano de 2001 na cidade Guimarães, tendo por missão promover e defender a Convenção dos Direitos da Criança, adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) que foi ratificada por Portugal em 21 de Setembro de 1990, criando infra estruturas de acolhimento para crianças em risco. Para tal tem uma estreita colaboração com as entidades oficiais envolvidas na defesa dos seus direitos e protecção.

Em Maio de 2010 a Associação de Apoio à Criança decidiu denominar a sua sede como [Casa da Criança](#) que funciona ininterruptamente ao longo de todo o ano defendendo que “o melhor do mundo são as crianças”. Desde início da associação foram acolhidas 130 crianças que foram encaminhadas para a adoção ou regressaram à sua família biológica. Reconhecendo o trabalho desenvolvido pela associação junto das crianças em risco foi atribuído pelo respetivo instituto o estatuto de Instituição de Emergência Infantil.

Para uma entidade do terceiro setor, como é o caso da Associação de Apoio à Criança, considera-se importante a utilização de estratégias de marketing com o objetivo de divulgar a instituição e construir uma imagem adequada no meio envolvente.

O presente artigo pretende evidenciar a pertinência do marketing no desenvolvimento sustentável da associação na procura de mais recursos financeiros, materiais e humanos que irão viabilizar a execução das suas atividades.

Desta forma há uma necessidade de um marketing mais direcionado para divulgar uma ação social e criar valor social.

Apresentaremos de seguida um breve enquadramento teórico e colocaremos algumas questões que serão postas em discussão e das quais se pretende atingir uma conclusão.

2. Desenvolvimento do caso

Existe um conjunto de conceitos chave necessários à leitura e compreensão deste artigo, nomeadamente: **Terceiro setor:** conjunto de entidades da sociedade civil com fins públicos e não-lucrativos, conservados pela ênfase na participação voluntária de âmbito não- governamental. **Marketing:** processo social por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços (Kotler, 2000). Já Churchill Júnior e Petter (2010) referem que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que há benefícios para organizações e clientes. **Accountability:** definição de objetivos, sua verificação e responsabilização perante os cidadãos (Hammack,1995). É um termo que pode ser descrito como responsabilidade com ética e remete à obrigação e à transparência na prestação de contas (Gross et Richmond). **Desenvolvimento sustentável:** conceito que se traduz na procura de satisfação das necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, o que significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural.

Desde sempre que particulares ordens religiosas e militares assumiram iniciativas de apoio às necessidades das populações.

Com a Constituição da República Portuguesa 1976, definiu-se que a organização económico-social de um país resulta da actividade de três sectores: o sector público; o sector privado empresarial; e o sector cooperativo e social. Este último recebe a designação de 3º Sector ou Organizações sem fins lucrativos, com uma missão solidária e sem finalidade de obtenção de lucros. Estas organizações destacam-se pelo facto de prestarem serviços com o objectivo de satisfazer necessidades que o Estado e o Mercado não contemplam.

Salamon e Anheier (1992) definem estas organizações identificando cinco atributos:

1. Formalmente constituídas: Constituídas de forma legal e definidas por regras e formas de proceder.
2. Estrutura básica não-governamental: Formadas de forma privada sem intervenção do estado
3. Gestão própria: realizam a sua própria gestão, não sendo controladas externamente.
4. Sem distribuição de lucros: os lucros ou excedentes financeiros devem ser reinvestidos integralmente na organização, não havendo lugar à distribuição de dividendos.
5. Nível de voluntariado significativo: comportam uma elevada percentagem de recursos humanos em regime de voluntariado

O sector social sofreu transformações positivas ao longo das últimas décadas, situação que lhes conferiu uma posição fundamental na sociedade. O impacto das suas ações preenche lacunas muitas vezes deixadas pelo estado nas várias áreas de intervenção. Albuquerque (2006)

Segundo Chaves e Monzón (2007) esta tendência deve-se a uma multiplicidade de factores. O crescimento e diversificação de respostas sociais apresentadas por estas organizações, e a crescente importância ao nível do desenvolvimento económico bem como o seu papel gradual em todo o contexto político-social de um país.

A diversidade do sector não lucrativo português é visível através dos seus públicos, dimensão, grau de formalidade das suas estruturas, grau de profissionalismo da sua gestão, entre outros aspectos (Andrade e Franco, 2007). De acordo com as tipologias definidas por Franco *et al.* (2005), em Portugal o terceiro sector é composto por: Associações, Fundações, Cooperativas e Misericórdias, com acesso a diferentes estatutos sociais. Entre os quais temos as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que é uma organização sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público. Os objetivos das instituições concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades nos variados domínios. (Instituto da Segurança Social, IP, 2014)

A visibilidade destas instituições no atual contexto de agravamento das condições económicas e sociais tem sido cada vez maior, trazendo as IPSS para primeiro plano. O reconhecimento do seu papel no desenvolvimento local e o facto de terem um contacto privilegiado com a população, faz com que a sociedade recorra com mais frequência a estas instituições mas, ao mesmo tempo, atribua uma maior exigência aos serviços prestados por estas.

A crescente importância do 3º sector transporta para uma necessidade de processos e de informação financeira e não financeira mais coerente e organizada atendendo às especificidades da sua actividade. Torna-se essencial transmitir uma imagem fidedigna e apropriada do seu desempenho, procurando para tal desligar-se de normas e regras aplicadas a entidades com finalidade de lucro. Nesse sentido Patterson e Radtke (2000) referem que uma das vantagens de um plano eficiente de comunicação é divulgar informação.

Contudo, devido ao facto de estas entidades terem, entre si, diferentes finalidades, distintos modos operatórios, sendo guiadas por uma missão específica, torna-se difícil a elaboração e aplicação de um modelo de prestação de informação financeira e não financeira transversal a todo o sector.

Numa tentativa de uniformizar condutas dentro do sector social, foi criado o Decreto-Lei n.º 36-A/2011 de 9 de Março que estabelece que, a partir de 1 de Janeiro de 2012, todas as entidades sem fins lucrativos passam a reger-se por regras contabilísticas comuns (Sistema de Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo, conforme Portaria n.º 105/2011 de 14 de Março). Desta forma, os organismos integrados no terceiro setor passam a ser obrigados a apresentar as seguintes demonstrações financeiras: balanço; demonstração dos resultados por natureza ou por funções; demonstração dos fluxos de caixa; demonstração das alterações nos fundos patrimoniais; e anexo.

Com a introdução e aplicação do normativo, insere-se um instrumento que visa permitir a comparabilidade entre instituições e melhorar o processo de transparência.

Esta transparência no processo de prestação de contas é importante para todos os atores envolvidos, não só para justificar as atribuições em dinheiro ou espécie (Ruppel, 2002) mas também para analisar o empenho emocional, ideológico e de voluntariado (Richmond et al., 2003) ou seja, uma prestação de contas responsável e acessível aos vários intervenientes, um processo de accountability credível e eficaz. Torna-se essencial, para a manutenção do seu impacto na sociedade, que as organizações do 3º sector desenvolvam práticas de accountability permanentes e organizadas, permitindo aos Stakeholders auferir o seu modo de procedimento. (Smith, 1998).

Apesar de recente ao nível do terceiro setor, a accountability tornou-se símbolo de sustentabilidade. Sendo fulcral que as organizações se empenhem na elaboração e apresentação de um relatório anual que espelhe todo o trabalho desenvolvido de uma forma clara e apelativa, honrando compromissos de responsabilidade

perante a sociedade (Santos e Silva, 2008). Tratando-se de um sector social que induz uma missão de apoio à sociedade nas mais diversas necessidades e problemáticas, tem o dever de prestar contas a essa mesma sociedade, não apenas aos órgãos regulamentadores e fiscalizadores, mas à sociedade em geral. O crescimento deste sector reflete a sua dimensão e proximidade, logo a comunidade

– eventuais doadores, voluntários, beneficiários, Estado e sociedade em geral (Stakeholders), deve ser alvo de informações adequadas e acessíveis por parte de cada organização. Os Stakeholders, ou seja todos os agentes envolvidos direta ou indirectamente pela organização, aspiram ter informações sobre as acções desenvolvidas nas várias dimensões, financiamento, objectivos, progresso e conclusões (Braga e Carvalho, 2010). Daí ser substancial que as organizações divulguem todo o seu plano, incrementando vontades de apoio, fortalecendo laços com a sociedade e simultaneamente desenvolvendo alicerces rumo à sustentabilidade. Nesse sentido torna-se necessário que a organização procure o envolvimento contínuo dos stakeholders, tornando-os cada vez mais implicados e presentes na dinâmica da organização. O relatório anual deve reflectir este envolvimento e participação traduzindo-se, esta visibilidade do seu empenho, na vontade dos stakeholders em permanecer (Bryce, 1992).

Segundo o modelo estratégico de Moore (2000) as Organizações do 3º sector devem canalizar a sua estratégia em 3 direcções a criação de valor social, a sustentabilidade económica e a responsabilidade social.

A sustentabilidade no panorama social encontra-se relacionado com o crescimento estável, com a promoção de bem-estar aos intervenientes e o colmatar de necessidades. Com uma gestão que canalize recursos no sentido de alcance de objectivos (Santos, 2005). A medição da sustentabilidade no 3º sector prende-se com variáveis distintas de ordem quantitativa e qualitativa. Auferir valores e indicadores financeiros é relevante. Porém é primordial analisar resultados e benefícios para a sociedade (Anthony e Young, 2002), avaliar os esforços canalizados para conseguir atingir objetivos, os meios humanos envolvidos e as pessoas apoiadas, algo que transcende o valor numérico (Lovelock e Weinberg, 1990). Cada associação deve procurar o seu método para a medição da Sustentabilidade económica, tendo por base a sua realidade, a sua missão, os seus stakeholders (Carvalho, 2005).

Para Drucker (1999) uma vez que a medição não se reflecte no lucro obtido, a dificuldade de medir o seu desempenho prende-se com a variedade de objectivos, com a diversidade de pessoas visadas com a incapacidade de quantificar as mudanças provocadas. A organização deve preocupar-se em desenvolver métodos de equilíbrio orçamental e gestão eficaz de recursos. A Sustentabilidade de uma Organização retrata o grau de envolvimento no meio, a dimensão da visibilidade social e o impacto no seio das populações, factores facilmente divulgados através de um plano de marketing organizado e apelativo.

Kotler e Zaltman (1971) afirmam que o Marketing Social procura resultados ligados à mudança de comportamentos, contrapondo o marketing comercial com objectivos mais financeiros. O marketing sem fins lucrativos é aquele que, seguidamente, utiliza ferramentas de marketing para apoiar a utilização de serviços de organizações sem fins lucrativos, recrutamento voluntário, defesa de determinada causa, angariação de fundos ou utilização de productos (Lee, 2011). Matos (2010) afirma que o marketing social não procura a obtenção de lucro mas uma mudança social. Não obstante esta diferença, os vários sectores de marketing necessitam de um plano de marketing definindo objectivos estruturados e atividades ao seu alcance.

Kotler (1979) defende que para uma instituição sem fins lucrativos, o marketing vem oferecer uma compreensão muito mais rica e ampla do que está a acontecer na sua área de actuação, bem como ajudar na criação de novas oportunidades. Assim, a real contribuição na ótica do marketing é levar cada instituição a procurar uma posição mais significativa e competitiva num mercado que é cada vez maior. Torna-se essencial ter as percepções da diversidade de organizações sem fins lucrativos e dos desafios que atravessam na tentativa de cativar os seus públicos-alvo. A comunicação dirigida a cada grupo de stakeholders com visões e perspectivas diversas exige da organização um plano de marketing estruturado e polivalente.

3. Perguntas para a discussão

Questão1. De que forma o marketing beneficia o desenvolvimento sustentável da associação?

Segundo Churchill Júnior e Petter (2010) a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que

organizações e clientes participam voluntariamente em transações destinadas a trazer benefícios para ambos. Para o terceiro setor considera-se importante a utilização das estratégias de marketing a fim de tornar conhecida a instituição, obter recursos e construir uma imagem adequada aos seus propósitos.

De acordo com Kotler (2000) o marketing é um processo social, por meio do qual pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos e serviços.

O marketing social surgiu com o intuito de estabelecer estratégias que alcancem os objetivos das organizações, tendo como base o conceito desenvolvido por Kotler definindo que o marketing é o projeto, implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo alvo

Já Matos (2010) considera que o marketing social aplica os mesmos padrões do marketing tradicional, embora não procure a obtenção de lucro, sendo o objetivo contribuir para a mudança da sociedade. O marketing social é imprescindível no processo de mobilização de recursos utilizados pelas organizações, pois “a utilização de um marketing distinto pode trazer diversos benefícios para as organizações do terceiro setor, tais como reconhecimento, financiamentos e representatividade diante da sociedade. (Santos e Silva, 2012)

Por sua vez, a sustentabilidade nas organizações sociais pressupõe o desenvolvimento estável, um trabalho direcionado para a melhoria das condições de vida dos seus beneficiários. A maior importância é concedida à mobilização de recursos. Muito mais do que simplesmente captá-los, é necessário que esforços pessoais e organizacionais sejam empreendidos com o objetivo de atingir interesses comuns (Santos, 2005).

Desta forma, interessa às instituições divulgar a captação de recursos, informar formas de apoio externo mas, mais ainda, prestar contas do modo como esses recursos são aproveitados para a prossecução dos objetivos da Instituição.

A Associação de Apoio à Criança faz uma descrição, através da sua página oficial na internet, da sua missão e do trabalho por si desenvolvido ao longo dos anos de funcionamento. Fazem também referência a todas as formas como podemos ajudar a associação, reforçando que a tarefa primordial é “construir um futuro feliz para as crianças que são confiadas” e que uma criança não é um caso mas uma vida.

Para que esta casa fosse possível contaram “com a boa vontade de todos, empresas e particulares porque todos sabemos que o melhor do mundo são as crianças”.

Considerando que a Associação de Apoio à Criança tem já uma posição de destaque na cidade, estando a sua intervenção divulgada no meio em que está inserida e tendo as suas atividades participação de diversos agentes dessa sociedade, podemos considerar que o marketing teve um papel importante na criação e no desenvolvimento da Associação de Apoio à Criança mas será essencial dar continuidade a este trabalho para a concretização dos seus objetivos e da sua missão.

Questão 2. Deixando de apresentar a sua accountability aos stakeholders, quais as consequências que terá de enfrentar a associação relativamente à sua visão, missão e objetivos?

As organizações sociais desenvolvem a sua atividade num contexto de crescente competitividade, tornando a sua atividade mais desafiante ao nível da gestão estratégica, desenvolvimento sustentável e também no que diz respeito ao processo de accountability.

Segundo Hamack (1995) o conceito de accountability é o de prestar contas, definir os seus objetivos, verifica-los e assumir responsabilidade perante os cidadãos. A informação prestada deverá ser quantitativa e qualitativa, pressupondo mais que a prestação legal de contas para as autoridades, mas também uma descrição dos seus objetivos estratégicos de forma a alcançar a missão definida.

A transparência no processo de prestação de contas é importante para todos os atores envolvidos (Gross et al, 2000) Devemos então ter conhecimento da opinião e das expectativas dos stakeholders para criarmos uma comunicação eficiente.

Segundo Patterson e Radtke (2009), uma das grandes vantagens de um plano eficiente de comunicação por parte das organizações sem fins lucrativos é permitir informar todos os agentes sobre os resultados

atingidos e clarificar as prioridades de intervenção.

A Associação de Apoio à Criança, tratando-se de uma organização sem fins lucrativos apresenta aos stakeholders informações e relatórios do trabalho que é desenvolvido ao longo de todo o ano. No site oficial da associação encontra-se disponibilizado o relatório de contas dos últimos dois anos, bem como o relatório de atividades no qual se faz um balanço e uma avaliação das atividades desenvolvidas ao longo do ano, sendo estas dirigidas aos associados, amigos e a todos os cidadãos que quiserem tomar parte das mesmas. Deste modo, a apresentação dos resultados e das atividades, ajudam a compreender se a associação é efetiva e eficiente no cumprimento da sua missão (Rentschler e Potter, 1996) Tendo em conta a informação dada aos stakeholders, através do facebook, do site oficial e de todas as atividades realizadas na comunidade é possível concluir que a apresentação da accountability se revela uma mais valia, pois permite melhor avaliação, controle e uma acentuada transparência. Desta forma, consideramos que a não apresentação da accountability poderá condicionar os resultados e os objetivos da associação.

Questão 3. O relatório de gestão e contas, divulga a informação de forma clara e perceptível para os stakeholders?

A divulgação do relatório de gestão e contas é uma forma de interação com os stakeholders, que lhes permite conhecer a organização. Um dos objetivos do relatório é o de colocar à disposição das partes interessadas toda a informação que permita a correta avaliação do desempenho da organização e perceber se estão a atingir os seus objetivos, o que implica que se consiga reunir os recursos necessários para levar a cabo a sua missão (Carvalho, 2005).

A transparência e a prestação de contas são essenciais para contribuir para a própria sustentabilidade das entidades. Segundo Lee (2004) a verdadeira problemática das organizações do terceiro setor é decidir a quem prestar contas, se aosadores, aos associados, aos clientes ou a outros stakeholders.

As entidades do terceiro setor devem ter a preocupação de disponibilizar as suas contas às entidades oficiais, mas também à sociedade em geral de forma clara e que todos a compreendam. Consideramos então importante que as organizações divulguem o impacto na comunidade onde atuam, de forma a legitimarem os seus projetos e a captar recursos, dando desta forma, mais benefícios à sociedade.

Analisando o relatório da associação em causa temos de referenciar que consideramos a sua linguagem demasiado técnica e, como tal, inacessível a todos os stakeholders. Também salientamos negativamente que o relatório de contas disponível no site oficial da associação é referente ao ano de 2015, e não ao último ano. Não obstante esta falha, centraremos a nossa apresentação no documento disponibilizado.

Tal como identificado no site, o documento designado como “relatório de contas” permite acesso apenas ao “balanço e demonstração dos resultados” sendo referenciada uma breve descrição do conteúdo e parcelas existentes.

Voltamos a evidenciar a formalidade do conteúdo e conseqüente dificuldade na sua percepção por parte de todos os stakeholders.

Assim, consideramos que o mesmo, não divulgando de forma clara toda a informação não permite transmitir a melhor imagem da associação; podendo ser a sua conseqüência imediata uma possível diminuição de apoios por parte dos stakeholders.

Apesar de tudo, consideramos positiva a vontade da Associação em apresentar dados qualitativos da sua intervenção. Tal é possível de auferir ao aceder à “nota 10. Benefícios dos empregados” do referido relatório, no qual se pode consultar o breve relato da situação de equipa de trabalho, nomeadamente, estágios profissionais e contratações.

4. Conclusões/Valorações

A Associação de Apoio à Criança é uma organização do terceiro setor que tem vindo a desenvolver o seu trabalho no apoio a crianças em risco, evidenciando especial preocupação pelo valor da transparência.

Todo esse procedimento pressupõe como finalidade a sustentabilidade da organização, procurando captar o interesse dos mais variados stakeholders, financiadores e doadores, e apelando à motivação de participantes e voluntários.

Um processo eficiente ao nível da accountability no 3º sector é imprescindível para a referida sustentabilidade de uma organização.

A forma como a Associação de Apoio à Criança apresenta o seu “Relatório de contas anual 2015” permite compreender que procuram uma apresentação credível e informativa, ainda que à data (Outubro 2017) apresentem um relatório anual desfasado.

Embora uma instituição sem fins lucrativos, tal como a sua designação assim o indica, não tenha como objetivo o lucro, não significa que funcione de um modo desestruturado. A gestão deste tipo de organização implica um desempenho eficaz no exercício das suas atividades procurando o bem-estar de outros. O sucesso de estratégias de marketing é avaliado pela apreciação dos seus stakeholders.

A Associação de Apoio à Criança procura apresentar, através do seu site, a base da sua organização, expondo itens fulcrais na percepção da Instituição e seu funcionamento. Um marketing de proximidade com os seus stakeholders revela-se de elevada importância para esta Instituição.

Bibliografia

- Albuquerque, A. (2006). Terceiro Setor: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus.
- Andrade, A e Franco, R. (2007) Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa do Conhecimento.
- Andreasen, Alan R. (2012). Rethinking the relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing. *Journal of public Policy & Marketing*, Vol. 31 (1), 36-41.
- Anthony, R. N. Young, D. W. (1999): “*Management Control in Nonprofit Organizations*”, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, USA.
- Anthony, R., Young, D. (2002). *Management Control in Nonprofit Organizations*. (M.Hill, Ed.).
- Bryce, H. (1992). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Carvalho, Carla (2005) *Análise Discursiva da Gestão de Stakeholders: Emergência e Implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional*.
- Carvalho, João M. (2005) *Organizações não lucrativas*, 1ª edição. Lisboa. Edições Silabo.
- Carvalho, A. (2010). Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 21 (n.º 4), 588-610.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2000): “Las cooperativas en las modernas economías de mercado”, *Economistas*, nº 83, pp. 113-123.
- Chaves, Rafael; Monzón, José Luis (2007). *A Economia Social na União Europeia - Síntese*, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu
- Churchill Junior; Petter J.P. ; *Marketing- Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2010
- Druker, P.F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Lisboa: Difusão Cultural.
- Ebrahim, A. (2003a). Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5): 813-829
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (1), 56-87
- Francisco, L., e Alves, M. D. C. (2010). A Necessidade de Informação dos Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: Uma Responsabilidade, Um Desafio a Vencer e a Busca de Soluções. In AECA (Ed.).
- Franco, R. et al. (2005). The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective. The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- Fremont-Smith, M. R. (1989). Trends in Accountability and Regulation of Nonprofits. In Hodgkinson, V. A., Lyman, R. W., and Associates (Eds.), *The Future of the Nonprofit Sector* San Francisco, CA: Jossey-Bass., 75-88.

- Guimarães, A. C. F. P. (2010). Donativos: Possibilidades e Limitações na Gestão das Organizações Sociais. ISCTE.
- Hammack, David; Young, Dennis R. (1993) Nonprofit organizations in a market economy: understanding new roles, issues and trends. Editors: foreword by Reynolds Levy. 1 st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hammack. C. (1995) Accountability and nonprofit organizations: A historical perspective. Nonprofit Management and Leadership. Vol 6 (2).
- Jordan, L. (2008) Mechanisms for NGO Accountability. Gppi Research Paper Series, Berlin.
- Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: Na approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, Vol.35, 3-12.
- Kotler, P. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Larkin, R., Ditommaso, M. (2003). Wiley not-for-profit GAAP: Interpretation and application of generally accepted accounting principles for Not-for-Profit Organization.
- Lee, Mordecai (2004) Public Reporting a neglected aspect of nonprofit accountability. Nonprofit Management & Leadership vol.15 no. 2. Wiley Periodicals. Inc
- Lovelock, C., e Weinberg, C. (1990). Public and Nonprofit Marketing (p. 380), Course Technology.
- Matos, D.; Silva, E.; Silva, T. P.(2010). Marketing Societal: Compreendendo sua Aplicação nas Estratégias de Sustentabilidade da BASF. XIII SEMEAD Seminários em Administração.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29, 183-208.
- Murray, Robin et al. (2010), The Open Book of Social Innovation. London: The Young Foundation.
- Patterson, S. & Radtke, j. (2009). Strategic Communications for nonprofit Organizations: seven steps to creating a successfull plan. Second edition. John Wilev & Sons.inc.
- Rentschler , R & Potter, B.(1996) Accountability versus artistic development. The case for non-profit museums and performing arts organizations. Victoria: Deakin University.
- Richmond, B. , Quarter, J. & Mook, L. (2003). Social Accounting for Nonprofits Two Models. Wiley Periodicals, vol. 13, nº 4, p.309.
- Ruppel, W. (2002). Not-For-Profit Accounting Made Easy, Wiley, USA
- Rutherford, B. (2005). Genre analysis of corporate annual report narratives. Journal of Business Communication, 42(4), 349–378.
- Salamon, Lester M.; Anheiner, Helmut K. (eds). 1997 Defining the Nonprofit Sector: A Crossnational Analysis. Manchester: Manchester University Press.
- Salamon, L. (2005). Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: IOSCHPE. E. B. (Org.). 3.º Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra.
- Salamon, Lester M.; Anheiner, Helmut K. (eds). 1997 Defining the Nonprofit Sector: A Crossnational Analysis. Manchester: Manchester University Press.
- Santos, E; Silva, C. A Influência das Estratégias de Marketing na Captação de Recursos Para o Terceiro Setor. Revista Brasileira de Administração Científica. Aquidabã
- Santos, T.C.S. (2005). As diferentes dimensões da sustentabilidade em uma organização da sociedade civil brasileira: o caso do Gapa-Bahia. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade federal da Bahia – Escola de Administração.
- Smith, G. S. (1998). Performance evaluation for nonprofits. Nonprofit World. Vol. 6 (n.º 1), 24-26.

ARTE DE ACCIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL: SU SITUACIÓN EN EL MERCADO DEL ARTE

Marta Rey-García

(Universidad de A Coruña, España)

Rita Rodríguez García

Resumen

El arte de acción es una forma de expresión artística y social que desborda los límites clásicos establecidos desde lo escultórico hasta lo pictórico. Este punto de partida hace que el arte de acción proponga distintas formas de interacción social, o de implicación del contexto social con el mundo del arte. Asimismo, la acción artística mantiene una relación y una presencia diferente a otras formas de arte con el propio mercado del arte, tanto a nivel de trabajo con instituciones públicas o semi-públicas, como los museos, como a nivel de espacios privados, como las galerías de arte. Es interesante como aquellos elementos que hacen del arte de acción un medio artístico con mayores dificultades a la hora de introducirse en el mercado del arte se convierten en una ventaja a la hora de lograr una mayor y mejor promoción. Esta capacidad para tener una mayor visibilidad se utiliza tanto como medio de autopromoción, como tradicionalmente ha servido a sectores minoritarios o desfavorecidos para lanzar sus proclamas, de manera más efectiva y de forma cercana o en colaboración con parámetros artísticos. En esta ponencia exploramos casos en que el arte de acción se sitúa fuera del mercado del arte, en una posición contestataria, y casos en que, por el contrario, se inserta en él desde una posición de conformismo.

Abstract

Performance art is a means of artistic and social expression that goes beyond the classical boundaries, established from the sculptural to the pictorial. From this point of departure, performance art proposes different forms of social interaction involving the social context with the world of art. Likewise, performance art maintains a different relationship with, and presence within, the market itself in terms of working with public or semi-public institutions such as museums or private spaces, such as art galleries. It is interesting that those elements that make performance art face greater difficulties when entering the art market turn into an advantage for achieving greater and better promotion. This capacity for greater visibility is used as a means of self-promotion, as well as traditionally serving minority or disadvantaged sectors to launch their manifestos more effectively, make them more accessible, or interact with artistic parameters. In this paper two types of performance art cases are explored: some located outside the art market, in a controversial position, and others belonging to it from a position of conformism.

1. Introducción

El devenir del arte de acción ilustra a la perfección la controversia que agita al marketing de las artes desde finales del siglo pasado: ¿pertenece a la lógica del mercado y al ámbito de las convenciones sociales y el conformismo con el statu quo o bien, por el contrario, se posiciona extramuros del mercado del arte para intentar transformar el sistema sociopolítico imperante desde una lógica contestataria, reivindicativa y marginal? Si Hirschman (1983) ejemplifica la postura contraria a la orientación al mercado aplicada a las artes y la cultura, otra corriente promueve la orientación al mercado y el enfoque de valor para el consumidor del arte, siempre que sea aplicado desde el respeto por la integridad artística, esto es, desde la libre creación de la obra por el autor y su independencia respecto a los consumidores (Kolb, 2000; Kotler & Kotler, 2001; Kotler y Scheff 2004). Otros académicos, por el contrario, adoptan una perspectiva relacional del arte y consideran que el marketing puede aplicarse durante el proceso creativo sin atentar contra la manifestación artística. El arte sería el producto derivado del trabajo artístico y la interacción social, donde la retroalimentación del consumidor/público activo juega un papel crucial como cocreador en el proceso total del arte (Boorsma 2006). En definitiva, “el proceso creativo... se nutre del marketing... en tanto que, siguiendo la línea del pensamiento postmoderno, todos somos creadores y, como tales podemos retroalimentar al autor” (Azuela Flores et al. p. 34). En esta cercanía al marketing que se postula, sin embargo, restaría por dirimir si es el marketing propio de las empresas comerciales o bien el marketing social el más próximo al marketing de las artes.

La práctica del arte de acción se remonta a, aproximadamente, mediados de los 60, momento en el que se estaría produciendo una de las grandes transformaciones en el mundo del arte. Es curioso que una de las primeras formas de expresión dentro de los parámetros del arte de acción, como es el *happening* o *décollage*¹, surgiese paralelamente en puntos tan alejados del planeta como Europa y América, solo que con distintos nombres.

El *happening* consistía en realizar prácticas artísticas performativas de manera espontánea, generalmente en el espacio público; de manera que la gente se viese sorprendida, en medio de su rutina, por tal acción. Como el *happening* nos demuestra, esta forma de expresión apareció porque era necesaria en un mundo convulso después de grandes conflictos bélicos. La acción artística, además de como *happening*, se presentaría, posteriormente, de muchas otras formas, entre las que cabe destacar el *performance art*. El *performance art* es la variante principal que normalmente define el género artístico; se diferencia del *happening* principalmente en que las *performances* suelen ser programadas. También es importante señalar el *body art* puesto que la mayoría de *performers* lo trabajan en sus piezas y en su práctica el eje central siempre es el cuerpo, generalmente el del propio *performer*. Al hilo de esta cuestión, en la figura 1 podemos ver a la artista alemana Rebeca Horn en una de sus *performances* con objetos, que funcionan como extensiones de su cuerpo.

Los precedentes inmediatos del arte de acción los encontramos, precisamente en los -ismos de vanguardia, surgidos a principios del siglo XX en el caldo de cultivo de la segunda Guerra Mundial. Con los -ismos de vanguardia nos referimos en este caso al Futurismo, al Dadaísmo y al Surrealismo. Cada uno de estos -ismos se diferenciará de las anteriores vanguardias precisamente en que trasciende el soporte que hasta el momento se contemplaba dentro de lo artístico. La gran diferencia estriba en que, por primera vez, hablamos de algo más que pintura o escultura, rompiendo el binomio clásico dentro del que se había jugado hasta entonces, desde el arte clásico hasta las vanguardias clásicas más conocidas (cubismo, puntillismo, fauvismo...). Por ejemplo, el cubismo pretende romper con la visión clásica del arte establecido al plantear la representación de distintos puntos de vista a la vez, pero siempre apoyándose en el soporte escultórico o pictórico.

¹Término acuñado por Wolf Vostell, finalmente se impuso el término inglés *happening*, como lo llamaba Allan Kaprow, otro de los artistas.

Figura 1. Portada del libro *Arte de Acción*, en la que se muestra la fotografía de una acción de Rebeca Horn.



Fuente: Aznar (2000)

Figura 2. Fotografía de un instante de la performance *Loving Care* de Janinne Antoni en la Galería Anthony d'Offay.



Fuente: [<http://www.artnet.com>], a fecha 20/10/2017.

A diferencia de estos artistas, que se plantearon la necesidad de modificar la forma de representación dentro de un medio conocido, en las últimas vanguardias el planteamiento será romper con ese medio e incluso, a veces, asociada a esta ruptura con el medio, vendrá la ruptura con la noción de representación, yendo un paso atrás para acercarse a la noción de realidad al pasar de esta a la presentación directa, de representar a presentar. Esta ruptura se hace literal en el ejemplo que tenemos en la figura 2, donde Janinne Antoni realiza una performance en la que utiliza su pelo como una brocha y el tinte como pintura sobre el suelo de la galería.

La presentación directa de un gesto artístico supone un acercamiento aún mayor: es como una bajada de la peana o una salida del marco. Ello conlleva una forma directa de relación con el espectador, pero también supone un cambio en cuanto a la relación con el mercado del arte. Esta conexión a veces sería tormentosa por la propia intención de los artistas que trabajan dentro del terreno performativo que, de forma intencionada, huirían de una profesionalización para, precisamente, marcar esa oposición al arte establecido. Pronto, diferentes sectores de la sociedad se darán cuenta del potencial de los

comportamientos performativos como herramienta a la hora de denunciar o reclamar algún derecho. Esto dará lugar a un uso todavía más social e incluso popular de esta forma de expresión artística. Esto es algo novedoso en el mundo artístico puesto que, en un principio, el arte no ha de tener ninguna función, distinguiéndose así de la artesanía.

Por otro lado, ya una vez establecida como forma de arte, la acción llegará a un punto en el que se comience a usar, casi de forma masiva, como “reclamo” a la hora de inaugurar exposiciones e incluso cualquier otro tipo de eventos culturales (lo cual establece un doble juego que hace que se ponga “de moda” pero que también se banalice frente a otras prácticas artísticas). Todas estas vicisitudes vendrán asociadas a esa demanda de la presencia del directo a la hora de difundir y disfrutar el arte que, al fin y al cabo, estarían en concordancia con los nuevos estilos de vida, o viceversa... En todo caso se trata de una forma de arte que no deja de causar controversia y que, desde su aparición en la escena, ha abierto nuevas posibilidades no solo a los artistas, las instituciones y de más agentes artísticos, sino también a la sociedad y al mundo en general.

*No me he limitado, al rechazar la pintura o la escultura no me he limitado, al contrario, se me ha abierto el mundo a hacer cosas. Puedes hacer en cualquier espacio tal, que puedes hacerlo todo*² (Rodríguez, 2015: 526).

2. Desarrollo del caso

Es interesante analizar la relación del arte de acción con el circuito artístico y el mercado del arte en general puesto que, tanto por sus peculiares características a la hora de la presentación de la obra, como por su naturaleza contestataria, se trata de una relación muy diferente a la que se establece entre las instituciones artísticas y cualquier otra forma de arte.

En este sentido podemos analizar dos situaciones: por un lado, el arte de acción contestatario que huye de los parámetros establecidos dentro de un circuito; y, por otro, aquel que busca adaptarse al *mainstream* así como a los estándares del mercado.

Arte de acción fuera del mercado del arte (contestatario)

La historia del *performance art* en el siglo XX es la historia de un medio permisivo y sin límites fijos con interminables variables, realizadas por artistas que habían perdido la paciencia ante las limitaciones de las formas de arte más establecidas, y decidieron llevar su arte directamente al público. Por esta razón su base ha sido siempre anárquica. Por su propia naturaleza, la *performance* escapa a una definición exacta o sencilla más allá de la simple declaración de que es arte vivo hecho por artistas (Aznar, 2000: 8-9).

El arte de acción se presentará de esta forma naturalmente puesto que surge como un grito contra los cajones establecidos: el de la pintura y el de la escultura. El arte no transcurre ya «ante nosotros», sino que somos «nosotros» quienes oficiamos su existencia; no se trata de un espectáculo que «miramos», sino de un acto sin palabras en el que nuestros cuerpos se interrogan por el acto de contemplar. Si el espectador no pierde su pasividad, el *happening* no existe: de no modificar nuestra acción frente al espectáculo, este desaparece; es nuestro cuerpo quien habita esa carpa de circo donde el teatro y la representación, el mimo y la farsa, integran el *tableau vivant*. El museo ha muerto y nosotros somos como fantasmas que pueblan estancias vacías que solo el arte habita, aunque para ello debemos morir bajo el peso de las doctrinas (Quiñonero, p. 47)

En esta línea tendremos los *happenings* de Allan Kaprow, a quien se considera el fundador de esta práctica e incluso redactó y locutó un manifiesto en 1966 en el que se recogían las 11 reglas para que este se hiciera correctamente. Los *happenings* como forma de *performance* estarán totalmente ajenos al mercado del arte. Sus preocupaciones irán en otra dirección. Al prescindir de la producción de objetos y de la necesidad de comercial con ellos, los *happenings* resultaron muy útiles para reflexionar en torno a

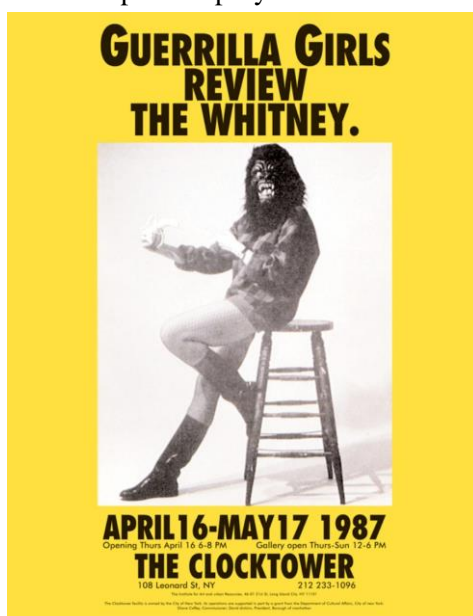
² Nelo Vilar, el que se autodenomina: “Artista collidor”, en una entrevista concedida para La Indisciplina del Arte de Acción.

problemáticas sociales. En ocasiones se hacían para sorprender, en medio de una manifestación, dentro de la cual se reclamaba algún tipo de derechos. Precisamente la preocupación por las cuestiones que tenían que ver con el uso y presencia del cuerpo en la sociedad eran tema central de las preocupaciones de este arte con tanta presencia corporal. En paralelo, en los 60, comenzarían las proclamas de la liberación de muchos colectivos como el homosexual, el de las mujeres, las minorías raciales, o simplemente el de las nuevas generaciones que renegaban de las tradiciones y requerían más libertades. Quizás sea esta una de las razones por las que el cuerpo aparece tantas veces y, en general, desnudo en los *happenings*. En muchas ocasiones se tendía a “sexualizar” las acciones, también para incidir en estas cuestiones de género.

En cuanto a los otros tipos de reivindicaciones sociales, comenzarán a prodigarse más a lo largo de los años 70 y en adelante, siendo asumida la práctica artística como herramienta para la manifestación de estos colectivos (Rodríguez, 2015: 99).

*Se tendría que llamar de otra manera. Marta Pol (...) proponía que la performance no es el arte de un cuerpo sino que es el arte de la persona*³ (Rodríguez, 2015: 99).

Figura 3. Fotografía de un cartel creado para un proyecto de las Guerrilla Girls.



Fuente: [[http:// www.guerrillagirls.com](http://www.guerrillagirls.com)], a fecha 20/10/2017.

Desde siempre, también en el arte ha existido y existe el machismo y la acción se convirtió en una importante herramienta para las mujeres a la hora de poder expresarse libremente sin depender de un estatuto legitimador. Una significativa aportación desde la protesta y el feminismo, pero a la vez desde dentro del arte, será la de las *Guerrilla Girls*, de las cuales podemos ver un poster relativo a un proyecto realizado en los años ochenta en la figura 3. Este fue un activo colectivo de importantes e influyentes artistas que, siempre con máscaras de gorila, realizaban acciones e incluso presentaban enormes carteles denunciando la situación degradante de las mujeres artistas. Este grupo se empeñó en ser escuchado por la discriminación de género existente en el arte, tanto a nivel de mercado como de trascendencia histórica. Además, también profundizó en la situación discriminatoria de las artistas negras, o de las de mayor edad.

Una de las componentes del grupo, “Frida Khalo”, explicaba así en qué consistía su aportación:

En N.Y., sencillamente nadie hace caso a una mujer cuando habla, incluso hablando directamente a la gente, por lo que se decidió hacer algo que obligara a la gente a pararse y escuchar. Decidimos llamarnos a nosotras mismas “las chicas”, “las nenas”, adoptando en nombre típico que se usa para

³ Nelo Vilar, en entrevista concedida para La indisciplina del arte de acción.

dirigirse a las mujeres; si nosotras lo adoptamos, difícilmente alguien puede utilizar la palabra para insultar; de la misma manera que los gays se llaman a sí mismos maricones. Y lo de guerrilla, creo que es evidente, a parte de su parecida fonética con “gorila” en inglés. (Marzo y Ribalta, 1994: 82-98).

En España tenemos el caso de Isidoro Valcárcel Medina, pionero del arte de vanguardia y conceptual español, que trabajó mucho en la calle de manera espontánea y reivindicativa. En algunos artículos han llegado a denominarle como el artista sin obra, puesto que en ocasiones ha llegado a un grado máximo de desmaterialización. Una de sus reivindicaciones es precisamente el uso del espacio público:

Y quiero hacer una salvedad importantísima, el espacio público ahora ha caído en gracia y todas las instituciones de lo público utilizan el espacio público como si fuera una cosa a la que tienen derecho y que ceden generosamente y, ¡tururú! El espacio público es, lo dice su nombre, no es el espacio del alcalde que lo cede para no sé qué. Es el espacio por donde yo voy caminando de un sitio a otro, ¿no? Y el espacio público es todo aquello que está disponible. Yo siempre digo que el silencio es un espacio público, en el momento que yo lo rompo, hablando, estoy usando el espacio público⁴ (Rodríguez, 2015: 222).

En este caso se produce la paradoja que de Isidoro llegaría a tener una exposición retrospectiva en el Museo Reina Sofía en 2009, tras ser distinguido desde el gobierno español con el Premio Nacional de las Artes Plásticas 2007, concedido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En la propia página del Ministerio se recoge como motivación: “Por la coherencia y rigor de su trabajo desarrollado durante cuatro décadas. Valcárcel Medina ha realizado películas, piezas sonoras, acciones, proyectos de arquitectura y libros que funcionan como ejemplos y marcas de situaciones. Tanto su trayectoria histórica como sus intervenciones más recientes revelan una actitud comprometida y ajena a la dinámica del mercado del arte.”⁵ A este seguirían muchos premios más como el, también trascendente, Premio Velázquez de Artes Plásticas 2015, concedido por el mismo Ministerio.

Es interesante recalcar este caso, puesto que en más de una ocasión el artista jugó del otro lado y llegó a ser censurado. En una entrevista comentaba precisamente cual fue su primer contacto con ARCO, la Feria de Arte Contemporáneo de Madrid, que es el evento artístico comercial en que se mueve más dinero cada año en el país:

Yo repartía unas tarjetas en las que ponía “ASCO con el esquema de ARCO” y ¡ya está! Ya he participado en ARCO (Rodríguez, 2015: 228).

Para Isidoro, por aquel entonces habría sido imposible, a parte de su interés o no en hacerlo, acceder a presentar algo como artista, puesto que para empezar tendría que hacerlo al amparo de una galería. Así podríamos remontarnos en el tiempo hasta topar con la censura en plena dictadura. A pesar de esta trayectoria, a día de hoy, las galerías se pelean por su trabajo y sus obras no son difíciles de encontrar en los stands de ARCO.

En idéntica línea, tenemos el caso de la mayoría de los artistas ZAJ. Este grupo artístico performativo español, muy influenciado por John Cage, trabajaría de manera marginal e incluso en el exilio, para luego acabar convirtiéndose en un grupo de cotizados artistas en el mercado español. El caso más destacado es el de Esther Ferrer, que en este año inaugura su exposición retrospectiva en el Reina Sofía. Ella también ha sido reconocida con los más importantes premios nacionales, pero al igual que cuando tuvo que marcharse forzosamente del país, aún hoy día, vive y trabaja en París.

En cuanto a los artistas emergentes, ya sumergidos en un mundo plenamente performativo, tenemos casos de jóvenes que son críticos con los huecos con que se encuentran en el ámbito institucional para este tipo de propuestas “no normativas”. Rafa Marcos es un artista que trabaja con su cuerpo como transmisor de realidades sexuales y sociales diferentes. Su presentación corporal día a día acompaña a su trabajo como un “work in progress” que lo presenta y representa tal y como un *statement* total. A pesar de que su obra

⁴ Isidoro Valcárcel en una entrevista para La indisciplina del arte de acción.

⁵ ([<http://www.mecd.gob.es>], a 20/10/2017)

es incómoda, ha trabajado en espacios de arte públicos y privados, pero ha llegado a cuestionarse la eficacia y necesidad de hacer uso de estos espacios cuando se puede optar por la autogestión:

Veo puntos peligrosos sobre todo con la institución, con tener una euforia institucional. Yo he pasado también por varios puntos de esta euforia institucional y me puedo considerar como partícipe de este mal. Como una institución puede alimentarse de cosas de una manera bastante efímera y frágil puede ser peligroso. Como puede centrarse de repente en trabajar sobre performance, en trabajar sobre feminismos. No digo que no lo tenga que hacer, claro que lo tiene que hacer pero me preocupa que algo tan rígido y sólido como una institución de repente sea como lo que lo haga, y que pensemos que como ya lo está haciendo tenemos que quedarnos tranquilas con que ya está hecho⁶ (Rodríguez, 2015: 591).

En el caso de este artista, afincado en Barcelona, terminaría montando su propio espacio autogestionado, El Palomar, junto con otro artista. Desde este lugar comenzarían a verter sus propuestas, ofertar el espacio, a proponer actividades y lanzar convocatorias para convertirse en agentes dinamizadores culturales alternativos e independientes.

Arte de acción dentro del mercado del arte (conformista)

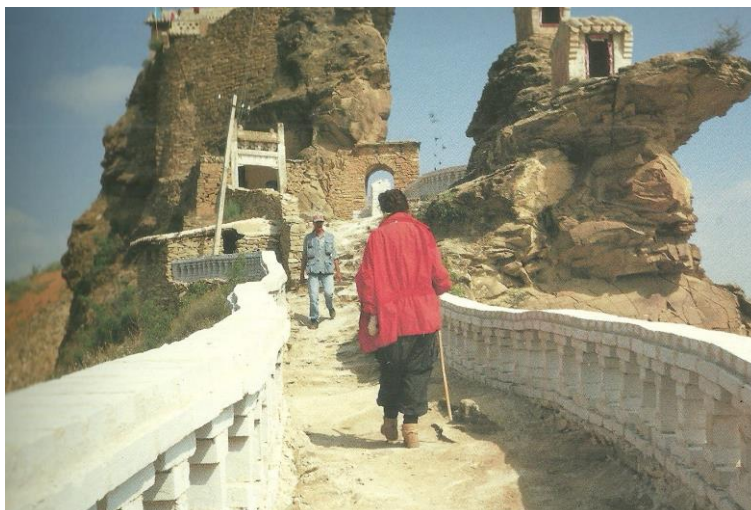
A pesar de la preeminencia de la acción como una forma de arte casi marginal, existen casos de artistas que han crecido casi al abrigo de las galerías e instituciones artísticas en general. Es el caso de Marina Abramović que, desde muy joven, comenzó a desarrollar su trabajo como *performer*. En la carrera se Abramović se podrían distinguir dos etapas claramente diferenciadas: por un lado, su trabajo junto con Ulay y, por otro, su trabajo después de Ulay.

En su primera etapa creativa, junto con Ulay, su pareja, desarrollaría todo tipo de acciones muy vinculadas con el body art, las acciones FLUXUS y en general los movimientos de vanguardia. Estas acciones muchas veces se desarrollaban en exteriores y no existía un uso de materiales ni localizaciones complicadas, incluso trabajando desde la galería sorprendían a los visitantes con acciones no esperadas (Imponderabilia, 1997). Generalmente estas piezas se movían en torno a la temática de la relación de pareja entre ambos, como una extensión de las relaciones de pareja en general. Estas acciones tendrán su culmen precisamente en una *performance* desarrollada en el espacio público, concretamente a lo largo de kilómetros y kilómetros de la Muralla China. La acción consistió en hacer el recorrido, cada uno partiendo desde un punto contrario en la muralla, hasta encontrarse en un punto, en el que se fundirían en un abrazo y después proseguirían sus caminos independientemente. Esta acción supuso el final de su relación y de su trabajo en conjunto como artistas.

Se evidencia en esta primera fase, aunque la galería ya tiene cierta presencia, que su foco no está puesto en introducirse a toda costa en el mercado del arte. A partir de la separación de Ulay, la obra de Marina tomará otra dirección, al menos a nivel de producción; y decimos al menos a nivel de producción, puesto que de alguna manera seguirá bebiendo, durante toda su vida posterior como artista, de esa primera fase “naif”.

⁶ *Ibíd.* Rafa Marcos

Figura 3. Fotografía del momento de encuentro entre Marina y Ulay en la acción *The Lovers*.



Fuente: [<http://inkultmagazine.com>], a fecha 20/10/2017.

Esta segunda fase se caracterizará por el aumento del uso de la fotografía como pieza. El recurso a la fotografía será, desde un principio, de los más utilizados para rentabilizar el trabajo de los performers dentro del mercado artístico. Y que además nos da pie a entrar en otro de los formatos que supondrán una revolución en el mercado: estamos hablando de la aparición de los múltiples. Estos surgirían precisamente como una forma de crítica a la mercantilización del arte, pero finalmente terminarían convirtiéndose en una herramienta que precisamente propiciaría una mayor facilidad para comerciar con el arte y transformarlo así en más dinero.

Los traídos y llevados múltiples que tienen una de sus razones de ser en la protesta contra la comercialización del arte y que por otra parte a ojos de muchos caen precisamente en la comercialización más declarada. (...) Así el múltiple ha de ser concebido por su autor especial y exclusivamente para ser reproducido en serie (...) Como objetivos inmediatos el múltiple se propone hacer el arte asequible a la mayoría y sacarlo de los canales de distribución y difusión habituales (Borràs, p. 33). Estos múltiples son muy conocidos en el caso del pop art y sobretodo en la obra de Andy Warhol o de Roy Lichtenstein. Lo vemos tanto a través de serigrafías como del uso directo de un producto de mercado producido en serie, tal es el caso de la reflexión que nos traslada Warhol con el uso de latas de sopa Campbell's. Pero volviendo a Abramović veremos ese importante uso de los múltiples que se hará en fotografía, de las que un artista decide la serie que va a sacar y según esto establece el precio de su obra en el mercado. A más amplia tirada menor precio el trabajo. Pero también es cierto que, en cualquier momento, el artista podría decidir hacer otra tirada con cualquier pequeña variación, dependiendo del contrato establecido y de la rentabilidad que se espere obtener.

Este uso de la fotografía progresivamente va prevaleciendo sobre la acción en los trabajos de Marina Abramović. Estos reflejarán que son acciones fijadas para fotografiar, como escenografías, más que fotografías de instantes de acciones realizadas en directo. En estas fotos la artista aparece perfectamente maquillada y situada sobre un fondo a veces, incluso, simétrico. Los colores suelen ser muy vivos, tanto que semejan artificiales y muy post-producidos. En definitiva, su trabajo se desplaza desde los “servicios culturales” -puestas en acción únicas a caballo entre las artes plásticas y escénicas donde “el consumidor las contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución y su nivel de reproducción es bajo”- hacia los “bienes culturales, productos de creación masiva y alto grado de reproducción integrado por las artes audiovisuales, artes gráficas y artes aplicadas” (Gómez Ramírez, p. 134).

Pero la capacidad de explotar su producción y su trayectoria no queda ahí. Ella, ya transformada en un icono del arte, llega a posar en la portada de revistas de moda como *Vogue* y a dejarse ver con actores y cantantes de fama internacional. La propia Lady Gaga llegó a asistir a un taller con Marina Abramović y se proclama como una gran seguidora de su persona o el mismo James Franco se dejó cubrir el cuerpo por Marina con hojas de pan de oro y miel en medio de una especie de ritual sanador performativo.

El summum de la proyección como artista es probablemente tener una exposición en el MOMA, cosa que Marina Abramović consiguió en 2010, con la celebración de una gran exposición retrospectiva que recogía con especial empeño toda su primera producción. En esta muestra podemos ver una inteligente estrategia de marketing dentro de un gran museo, facilitada por el uso del arte de acción. La muestra recoge, además, esta clave en su título: THE ARTIST IS PRESENT. Durante la duración de la exposición la artista pasó cada día en el museo realizando una acción consistente en permanecer sentada en una silla con una mesa de por medio y otra silla vacía enfrente. En esta silla vacía podía sentarse cualquier persona asistente a la exposición y pasar un rato mirando a la artista a los ojos. Esta situación provocó el colapso del museo por las visitas en masa.

El principal interés está en el proceso de estar inmóvil, sentado inmóvil, durante... un largo periodo de tiempo... permanecer sentado después de una hora, después de dos horas o tres empieza a ser interesante y tú consigues, realmente, estar por encima de ti mismo... (Abramovic, p. 36).

Pero aún se podía rizar más el rizo porque un día, aparentemente “por sorpresa”, se presentó Ulay en la sala y se sentó frente a Marina, momento en el cual esta empezó a llorar. Sin embargo, como estaba establecido en la performance, no mediaron palabra, tan solo se tocaron las manos, y transcurrido un corto periodo de tiempo él se levantó y se marchó. Supuestamente no se habían vuelto a ver desde que se cruzaron en la Muralla China en 1988. Todo esto se recogió en un vídeo que se distribuyó a través de las redes y que gira entorno a la preparación de la visita y la llegada de Ulay; en torno a la acción, a la persona de Marina Abramović y la exposición en el MOMA.

Como de esta artista, podríamos hablar de muchos y muchas otras que desarrollan su trabajo performativo desde una vinculación estrecha con el Museo y que en muchos casos utilizan el vídeo como soporte principal a la hora de exponer sus piezas en estos espacios. Sería el caso de La Ribot, Orlan o el del propio Stelarc que trabaja el *body art* de manera muy extrema pero siempre con la máxima difusión.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Cuánto hay de cierto en la sensación de que los artistas de acción se sitúan mayoritariamente al margen del mercado y cuánto de que en realidad no son capaces de entrar o directamente no tienen un lugar real en ese mercado? Ante la evidencia de que muchos de los artistas que comenzaron a desarrollar su carrera al margen del mercado terminaron aupados por el mismo una vez legitimados por el Estado, se puede suponer que en algún caso la situación de marginalidad fuese obligada más que buscada; lo cual no quiere decir que esta resultase negativa. Dando la vuelta a la cuestión, también podríamos plantearnos el hecho de que quizás, sin esta marginalidad, no se habrían llegado a desarrollar este tipo de prácticas artísticas contestatarias y por tanto no se habría llegado a extender un arte performativo que en estas condiciones sí se haría necesario.

Cuestión 2. ¿De qué manera se puede articular la transformación social sin el amparo del establishment y haciendo uso de la performatividad? Observamos que se produce la paradoja de que el hecho legitimador hace, en general, que las propuestas de esta índole pierdan su fuerza. Sin embargo, se entiende que las instituciones, y por tanto el factor económico, se presentan como una vía más adecuada para dar mayor alcance a nuestras proclamas performativas.

Cuestión 3. De acuerdo con el entorno político, social y medioambiental ¿de qué modo afecta a la carrera de un artista de performance el contexto en que trabaja, o su lugar de origen? Es evidente que el lugar de origen de una artista marca sus principios en el arte y que las condiciones sociopolíticas pueden llegar a hacer que este termine desarrollando un tipo de obra u otro muy distinto, puesto que esta circunstancia también podría derivar en la necesidad de salir del país y terminar desarrollando el trabajo desde la distancia con respecto al origen, lo cual siempre aporta otro valor al trabajo y en muchos casos, observándolo desde dentro, una mirada fresca.

Cuestión 4. ¿Qué nuevas aplicaciones hace vislumbrar esta forma de expresión artística de cara al marketing utópico? En este contexto, ¿qué tipo de transformaciones sociales se pueden articular de manera realista desde el uso de arte de acción como herramienta de protesta y movilización? La transformación

digital está ampliando las fronteras de este género artístico, tanto en la fase de co-creación como en la fase de difusión y socialización. Dichas transformaciones, ¿sitúan al arte de acción más cerca del marketing propio de las empresas comerciales o del marketing social?

4. Conclusiones

Tenemos, por tanto, que el arte de acción ha transformado definitivamente la relación del arte con el público, haciendo que, a veces, este deje de serlo y se meta en la obra. También ha transformado el propio mundo del arte con la inclusión de una nueva forma de manifestación artística que no ha hecho más que borrar los límites, haciendo del arte el espacio de libertad de tendría que ser.

Podemos afirmar que, incluso, ha influenciado el cambio en la sociedad a través, principalmente, de la influencia del arte sobre la publicidad y las estrategias publicitarias que han aprendido a vehicular la información a través de canales directamente nacidos de la *performance*, como son los *flashmob* o mediante la inclusión de elementos conceptuales del arte de acción empapando los vídeos comerciales o incluso difundiendo campañas de *ambient media*.

Se concluye, en base a este caso de estudio múltiple, la eficacia que pueden llegar a tener las fórmulas del arte de acción aplicadas a la acción social dentro del campo de demandas de diferente calado. Asimismo vemos que la flexibilidad que permiten estas prácticas no hace más que favorecer en sí misma la ACCIÓN en mayúsculas. La escasa necesidad de medios y la fácil disposición a la hora de hacer uso del espacio público favorecen que se pueda actuar de forma relativamente espontánea ante cualquier situación y sin necesidad de una profesionalización.

También se evidencia que esta forma de arte ha favorecido la inclusión de las artistas mujeres en el panorama artístico, puesto que por sus características aperturistas ha logrado que el trabajo de aquéllas dentro de estos parámetros sea reconocido, además de que se aprecia que muchas mujeres han optado por este medio a la hora de expresarse artísticamente.

El estudio demuestra que, la *performance*, sin haber sido aceptada por el circuito artístico desde un primer momento, sin embargo, ha llegado a transformar el propio mercado. También ha llegado a incluir, en muchos casos, a artistas que antes no eran aceptados como tal, así como ha dado lugar a otro tipo de artista que de manera performativa juega directamente con el statu quo museístico. El circuito se ha dado cuenta de que la presencia del artista, que generalmente aporta la acción, se convierte en un reclamo.

Es de clara pertinencia el estudio de este caso, puesto que de su análisis podemos extraer las importantes ventajas que tienen el aperturismo y la innovación en el mercado del arte y por extensión en cualquier otro. Asimismo, podemos ver como el arte de acción tiene múltiples aplicaciones dentro del terreno artístico y fuera de este, pudiendo servir de referente a la hora de pronunciarse en otros ámbitos propios del marketing social, desde la igualdad de género a la diversidad racial.

Bibliografía

- AA.VV. (2004) *Arte acción 1. 1958 – 1978*. IVAM. Valencia. ISBN: 84-482-3714-5.
- AA.VV. (2004) *Arte acción 2. 1978 – 1998*. IVAM. Valencia. ISBN: 84-482-3714-5.
- AA.VV. (1996) “*Sin número. Arte de acción*”. Madrid: Círculo de Bellas Artes.
- Aznar, S. (2000) *El arte de acción*. Nerea. Madrid. Arte hoy (Col.). ISBN: 84-89569-42-8.
- AA.VV. (1998) *Out of actions: between performance and the object 1949 – 1979*. Schimmel, Los Angeles. ISBN: 0-500-28050-9.
- Abramovic, M. *The bridge*. [El Puente: exposición retrospectiva, Consorci de museos, Valencia].
- Azuela Flores, J.I.; Sanzo Pérez, M.J.; y Fernández Blanco, V. (2010). El Marketing de la Cultura y las Artes: una evolución. *Revista Nacional de Administración*. Enero-junio, 1(1), pp. 23-36.
- Borràs, M. L. Decenio sesenta (III): Año 1967. Destino.
- Boorsma, M. (2006), A strategic logic for arts marketing, *International Journal of Cultural Policy*, 12, pp. 73-92.
- Golberg, R. (2002) *Performance Art*. Destino. Barcelona.
- Gómez Ramírez, C. (2007) Marketing cultural. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 60, mayo-agosto, pp. 123-146.

- Guasch, A. M. (2005). *El arte último del siglo XX: Del posminimalismo a lo multicultural*. Alianza Forma. Barcelona.
- Hirschman, E. (1983), Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept, *Journal of Marketing*, 47, pp. 45-55.
- Kolb, B. (2000), *Marketing cultural organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin, Irlanda: Oak Tree Press.
- Kotler, N. & Kotler, P. (2001), *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Kotler, P. & Scheff, J. (2004), *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Colección Datautor, Fundación Autor.
- Marzo, J. L., y Ribalta, J. (1994) “Tres versiones de la práctica artística considerada como crítica cultural: Entrevistas a Group Material, Barbara Kruger y Guerrilla Girls”. *Kalías*, vol. 6, no 12, sem. II.
- Quiñonero, J. P. *Happening*, “body- art” y la refutación de la Historia. Destino.
- Rodríguez, R. (2015) *La indisciplina del arte de acción: propuesta de una línea performativa*. [Tesis doctoral-Universidade de Vigo] A Coruña.