

RESPONSIBLE THINKING: DRAWING NEW FUTURES SCENARIOS

Libro de Actas del Congreso

17 de diciembre de 2021

BILBAO (SPAIN)

Organizado por

International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM)

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

NOTA INTRODUCTORIA

La Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM), en colaboración con la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), organizó el XIII Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo, con el tema "Responsible Thinking: Drawing New Futures Scenarios". El Congreso tuvo lugar el 17 de diciembre de 2021 en Bilbao (España) en formato online a través de la plataforma Webex.

El objetivo del Congreso es difundir casos de estudio de actividades llevadas a cabo por organizaciones sin fines de lucro, instituciones públicas o empresas, referidas a cualquier actividad comprometida con la responsabilidad social, el marketing público y no lucrativo. En el ámbito del congreso fueron abordados casos en las siguientes áreas temáticas:

- Marketing Social
- Emprendimiento Social e Innovación Social
- Digitalización
- Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad
- Marketing sin Ánimo de Lucro
- Marketing Verde

Los 72 casos presentados en el congreso se organizaron en 15 sesiones sincrónicas. El Congreso, de tradición luso-española, contó con 230 participantes, 10 de Universidades de España, 4 de Universidades de Portugal, 4 de México y 1 de Brasil.

El Congreso también tuvo dos sesiones plenarias. Una titulada "Método del caso y sus modalidades: mis naves espaciales para sobrevivir en la galaxia UNIVERSItaria" que fue impartida por el doctor Oskar Villarreal, profesor investigador del Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco UPV/EHU. La otra titulada "Creando cohesión social en un entorno empresarial responsable e inclusivo" e impartida por Ramón Bernal, director general de la Fundación Lantegi Batuak, organización no lucrativa que genera oportunidades laborales adaptadas a las personas con discapacidad.

El congreso finalizó con la entrega de premios a los mejores trabajos recibidos en cada una de las áreas temáticas del congreso repartiendo un total de 8 premios: 1 premio en cada una de las 6 áreas temáticas más un premio adicional en el área de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad y un premio para el mejor caso senior.

Es importante destacar que este Congreso contó principalmente con casos realizados por estudiantes supervisados por profesores, habiendo sido para muchos estudiantes la primera oportunidad de participar en un evento internacional. Aspecto, este último, de particular relevancia, no solo por su carácter científico potencial, sino también por su alcance y dimensión pedagógica.

XIII Comité Organizador del Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo

Bilbao, 17 enero de 2022

FICHA TÉCNICA

Título	XIII Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo. Responsible Thinking: Drawing New Futures Scenarios (Procedings)
Lugar	Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
Fecha de celebración	17 de diciembre de 2021
Editores	Aritza López de Guereño Zarraga, Universidad del País Vasco, UPV/EHU Yolanda Chica Páez, Universidad del País Vasco, UPV/EHU Eva Emmanuel-Martínez, Universidad del País Vasco, UPV/EHU José Domingo García Merino, Universidad del País Vasco, UPV/EHU
Disponible en	https://www.ehu.eus/es/web/aimpn2021/publicaciones
Mes/Año	10 de enero de 2022
ISBN	978-84-09-42542-6

COMITÉS

Comité Organizador

ARITZA LÓPEZ DE GUEREÑO ZARRAGA, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)
(Presidente del Comité Organizador)

YOLANDA CHICA PÁEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

EVA EMMANUEL-MARTÍNEZ Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JOSE DOMINGO GARCÍA MERINO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Comité Científico

COVADONGA ALDAMIZ-ECHEVARRIA GONZÁLEZ DE DURANA, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

HELENA ALVES, Universidad de Beira Interior (UBI)

AMAIA BAÑALES MALLO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JULEN CASTILLO APRAIZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

AMPARO CERVERA TAULET, Universitat de València (UPV)

YOLANDA CHICA PÁEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

EVA EMMANUEL-MARTÍNEZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

XABIER OLABARRIETA ARNAIZ, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

MAITE RUIZ ROQUEÑI, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

LUCÍA SAEZ VEGAS, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

UNAI TAMAYO ORBEGOZO, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

JOSE LUIS VÁZQUEZ BURGUETE, Universidad de León

COMITÉS

Comité Científico Internacional

IAPNM-ARGENTINA - Enrique Carlos BIANCHI, Catholic University of Córdoba

IAPNM-AUSTRALIA - Mario J. MIRANDA, Ramkhamhaeng University Institute of International Studies

IAPNM-AUSTRIA - Sebastian MARTIN, University of Applied Sciences Upper Austria

IAPNM-BELGIUM - Claude PECHEUX,Catholic University of Leuven

IAPNM-BRAZIL - Emerson Wagner MAINARDES, FUCAPE Business School

IAPNM-BULGARIA - Ivan GEORGIEV, Trakia University Stara Zagora

IAPNM-CANADA - Walter W. WYMER, University of Lethbridge

AIPNM-COLOMBIA - Edy Lorena BURBANO, Universidad de San Buenaventura Cali

IAPNM-CROATIA - Mirna LEKO-ŠIMIČ, University of Osijek

IAPNM-CYPRUS - Marlene DEMETRIOU, University of Nicosia

IAPNM-CZECH REPUBLIC - Miroslav FORET, College of International and Public Relations Prague

IAPNM-CHILE - Jorge CEA VALENCIA, Federico Santa María Technical University

IAPMN-ECUADOR - Marco A. RIOS PONCE, Azuay University /Universidad del Azuay

IAPNM-FRANCE - Elisa MONNOT, Cergy-Pontoise University

IAPNM-GREECE - Rodoula TSIOTSOU, University of Macedonia

IAPNM-HUNGARY - Erzsébet HETESI, University of Szeged

IAPNM-IRELAND - Maurice MURPHY, Cork Institute of Technology

AIPNM-ITALY - Alberto PADULA, University of Rome “Tor Vergata”

IAPNM-LITHUANIA - Arvydas GUOGIS, Mykolas Romeris University

IAPNM-MEXICO - Edith Patricia BORBOA ÁLVAREZ, Technologic Institute of Sonora

IAPNM-NIGERIA - Charles Nwaneri EMEZI, Federal Polytechnic Nekede Owerri

IAPNM-PAKISTAN - Hina BHATTI, Riphah International University

IAPNM-PERU - Luis ORTIGUEIRA, Pacific University /Universidad del Pacífico

IAPNM-POLAND - Celina SOLEK, Warsaw School of Economics

IAPNM-PORTUGAL - Arminda Maria DO PAÇO, University of Beira Interior

AIPNM-ROMANIA - Ani MATEI, National School of Political Science and Public Administration

IAPNM-SLOVAK REPUBLIC - Anna VANOVA, Matej Bel University

IAPNM-SLOVENIA - Irena OGRAJENšEK, University of Ljubljana

IAPNM-SPAIN – Ana LANERO CARRIZO, University of León

IAPNM-SPAIN - Clementina GALERA, University of Extremadura

IAPNM-SOUTH AFRICA - Marlize TERBLANCHE-SMIT, Stellenbosch University

IAPNM-URUGUAY - Óscar Daniel LICANDRO, CLAEH University

IAPNM-USA - Nancy ENGELHARDT, Marymount University

IAPNM-VENEZUELA - Gabriel WALD, Catholic University Andres Bello

COMITÉS

Comisión Científica-Tutores

Ana Lanero Carrizo, Universidad de León (España)
Alberto Viana, Instituto Federal de Rondônia - IFRO– (Brasil)
Alexandra Braga, CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
Amélia Carvalho, CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)
Araceli Galiano Coronil, Universidad de Cádiz (España)
Aritza López de Guereño Zarraga, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
Arminda do Paço, Universidade da Beira Interior- Covilhã (Portugal)
Beñat Urrutikoetxea Arrieta, Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza (España)
Carlos Cardoso, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
Carmen Hidalgo Alcázar, Universidad de León (España)
César Sahelices Pinto, Universidad de León (España)
Clementina Galera-Casquet, University of Extremadura (España)
David Abril Pérez, Universidad de León (España)
Edith Patricia Borboa Álvarez, Instituto Tecnológico de Sonora (México)
Ellis Ossmane, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
Estela Núñez-Barriopedro, Universidad de Alcalá (España)
Inês Veiga Pereira, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto (Portugal)
Isabel Ardions, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
Jordana Kneipp, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
José Luis Vázquez Burguete, Universidad de León (España)
Lucas Ávila, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
Lucía Sáez Vegas, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)
Luciana Oliveira, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
Lucirene Rangel-Lyne, Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Universidad del Noreste (México)
Luis-Alberto Casado-Aranda, Universidad de Granada (España)
Luis Manuel Cerdá Suárez, Universidad Autónoma de Baja California (Mexico)
Luísa Cagica Carvalho, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
Luísa Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
Luísa Margarida Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
Maria Antónia Gonçalves Rodrigues, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
M. Mercedes Galán-Ladero, University of Extremadura (España)
María Isabel Sánchez Hernández, Universidad de Extremadura (España)
María Purificación García Miguélez, Universidad de León (España)
Margarita Ramírez Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California (Mexico)
Nancy Imelda Montero Delgado, Universidad Autónoma de Baja California (México)
Pablo Gutiérrez Rodríguez, Universidad de León (España)
Paulo Bogas, Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)
Paulo Jorge Pinheiro Gonçalves, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)
Paulo Gonçalves, Instituto Politécnico do Porto – ISCAP (Portugal)
Paulo Sérgio Ribeiro Bogas, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)
Rafael Ravina Ripoll, Universidad de Cádiz (España)
Rosana Fuentes Fernández, Universidad de León (España)
Sandrina B. Moreira, Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal (CICE e BRU-IUL) (Portugal)
Shirley Zulema Rock Fentanes, Universidad del Noreste (Mexico)
Unai Tamayo Orbegozo, Universidad del País Vasco, UPV/EHU (España)

COMITÉS

Commission network development and expansión

M. Isabel SANCHEZ-HERNANDEZ

University of Extremadura (Spain)

e-mail: isanchez@unex.es

ÍNDICE

Tabla de contenido

CASOS SÉNIOR ***12***

EXPERIENCIAS EN LA DOCENCIA VIRTUAL: SU APLICACIÓN A UN *BUSINESS GAME* 13

INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: CASO PRÁCTICO EN EL SECTOR TECNOLOGICO 23

LA COMUNICACIÓN DIGITAL SOBRE LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EL CASO DE ANTENA 3 NOTICIAS Y FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA CON LA INICIATIVA "CONTRA EL MALTRATO: TOLERANCIA CERO" 36

TRAINING SDGS: UNA PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO DE PRAXIS DOCENTE DE LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NACIONES UNIDAS 47

EMPRESAS *B* CON PROPÓSITO DE IMPACTO: EL CASO DE CAPSA FOOD 57

MARKETING SOCIAL ***73***

TURISMO DEPORTIVO EN LA CIUDAD. IRONMAN VITORIA- GASTEIZ, UN CASO DE ESTUDIO. 74

SOCIETING: PAPEL TRANSFORMADOR DEL MARKETING EN LA SOCIEDAD 87

TODOS CON LA PALMA 96

NETFLIX A PIE DE CALLE 105

PATATAS HIJOLUSA: EL PRIMER PASO HACIA UNA NUEVA REALIDAD 115

DANONE 125

AUSONIA Y CARREFOUR: #LACIENCIAESPODEROSA 134

FONT VELLA: IMPULSANDO EL EMPRENDIMIENTO 145

A OPORTUNIDADE DO MARKETING SOCIAL NO COMBATE À DESIGUALDADE E VIOLÊNCIA - A DANÇA COMO MUDANÇA NO BEM-ESTAR DE JOVENS NA FAVELA BRASILEIRA MORRO DO ADEUS 152

ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS NEUROLÓGICOS IMPLICADOS EN EL PROCESAMIENTO DE ETIQUETAS NUTRICIONALES QUE PROMUEVEN HÁBITOS DE CONSUMO SALUDABLES 159

A ESTRATÉGIA DE MARKETING SOCIAL IMPLEMENTADA PELA VISA 170

COMBATE AO ESTIGMA NA SAÚDE MENTAL! CAMPANHA "VAMOS FALAR" 177

CAUSE RELATED MARKETING COMO INSTRUMENTO DE BENEFÍCIO MÚTUO: A EMPRESA STAPLES E A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE APOIO À VÍTIMA NA CAMPANHA *#VOLTAMOSJUNTOS* 183

EL STORYTELLING COMO HERRAMIENTA DE MARKETING SOCIAL EN EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO 191

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DEL "BUEN GOBIERNO" EN EL H. AYUNTAMIENTO DE EMPALME, SONORA, MÉXICO. 202

EMPRENDIMIENTO SOCIAL 213

TIMPERS, UN EMPRENDIMIENTO CON MUCHO TACTO 214

SOLTRA, EMPRESA Y SOCIEDAD 225

REAS, UNA RED SALVAVIDAS EN TIEMPOS DIFÍCILES 237

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL NA ECONOMIA E SOCIEDADE CONTEMPORÂNEAS – CASO REFOOD 246

BANCO ALIMENTAR SETÚBAL: INOVAÇÃO SOCIAL É A ESTRATÉGIA. 257

GIRL MOVE ACADEMY – PROMOVER A MUDANÇA DESDE A RAIZ 265

PROPUESTAS DE DIVERSIFICACIÓN, SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO BIOSERVICE 274

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E AS SOCIEDADES COOPERATIVAS 286

TERRA DOS SONHOS: ONDE SUCESSO SIGNIFICA IMPACTO 297

UMA FORMA GIRA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL 305

DIGITALIZACIÓN 317

LAS BECAS RALBAR DE LA FUNDACIÓN BANCO SABADELL Y EL PROYECTO “DIGITALIZACIÓN RURAL” 318

MARKETING PÚBLICO: O CASO DAS REDES SOCIAIS DO IFRO 327

TELECOMM-TELÉGRAFOS DE MÉXICO: AVANZANDO EN ACCIONES DE MARKETING PÚBLICO A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN 334

VER UMA CAMPANHA COM OUTROS OLHOS: O PAPEL DO MARKETING POLÍTICO NO CASO DO PARTIDO SOCIAL DEMOCRATA NA CORRIDA À CIDADE DO PORTO 343

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN. UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA, SUSTENTÁVEL E COLABORATIVA 351

RSC Y SOSTENIBILIDAD 363

PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LOS SUPERMERCADOS ESR Y SU INCIDENCIA EN LA PREFERENCIA DE COMPRA DURANTE LA ETAPA COVID-19 EN MÉXICO. 364

LA POLÍTICA VERDE DE MERCADONA 370

DIAGEO: FOMENTO DEL CONSUMO RESPONSABLE 380

MERCADONA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 386

TOYOTA MOTION CORPORATION 395

GIVING MORE THAN WE TAKE FROM THE PLANET” 406

THE ROLE OF SDG 16 “PEACE, JUSTICE, AND STRONG INSTITUTIONS” IN CONTEMPORARY TIME: A CASE STUDY OF BERGER PAINTS PAKISTANE OF CASE 412

O ATIVISMO CORPORATIVO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DO MOVIMENTO BLACK LIVES MATTER E DA BEN & JERRY´S 420

PCM CORPORATIVO, EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE: IMPULSANDO EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE EN MÉXICO 428

A DOAÇÃO E O MARKETING DIGITAL NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD PORTUGAL 438

L´ORÉAL PARIS, HOLLABACK E APAV JUNTAS CONTRA O ASSÉDIO EM LOCAIS PÚBLICOS: O PROGRAMA STAND UP 446

FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA: A IMPORTÂNCIA DAGESTÃO ESTRATÉGICA E DA ACCOUNTABILITY NO VALOR SOCIAL 453

FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD: ESTUDO DO PROCESSO CONTABILÍSTICO-ESTRATÉGICO 463

OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO: O PROCESSO DE *ACCOUNTABILITY* PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA 478

ADOLFO DOMÍNGUEZ: UNA APUESTA POR EL *SLOW-FASHION* 486

CORPORATE UNIVERSITIES: THE FOUNDATION OF FUTURE HUMAN CAPITAL 498

TRUTH ABOUT WORKING CONDITIONS? – WHAT IS TRUE ABOUT COMPANY'S PROMISES 506

WORK-LIFE BALANCE: A CASE OF COSTA CROCIERE 514

MANAGING DIVERSITY IN THE WORKPLACE: A STUDY OF SODEXO 522

MARKETING SIN ÁNIMO DE LUCRO 530

"LUCHA POR LA MONTAÑA": CARLOS, UN *INFLUENCER* RURAL 531

IKEA: "TODOS MERECEMOS UN VERDADERO HOGAR" 541

TOMS SHOES: UNOS ZAPATOS, UNA ILUSIÓN 552

LA DESAPARICIÓN DE LAS LETRAS QUE PUEDEN SALVAR VIDAS "MISSING TYPES" 559

SOLTRA, UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD 570

MAKE-A-WISH Y SU ESTRATEGIA DE MARKETING 579

MOVEMBER 590

ANÁLISIS DE LA DIGITALIZACIÓN DE UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO: LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER (AECC) 597

O MARKETING SOCIAL NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NOS ÓRGÃOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO – CASES 608

MARKETING VERDE 617

MARKETING VERDE E AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS- O CASO DA LIME 618

O MARKETING VERDE COMO INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL – A CAMPANHA, "O FUTURO DO PLANETA NÃO É RECICLÁVEL" DA EMPRESA PORTUGUESA EGF 628

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA EMPRESA ECOALF 635

EL COMPROMISO CLIMÁTICO DE AMAZON 646

LA ACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE ACS 658

NESTLÉ Y SU MARKETING VERDE 670

#VIAJA.DISFRUTA.RESPETA COMO INICIATIVA DE MARKETING TURÍSTICO HACIA UN TURISMO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE 679

CASO: ADOLFO DOMÍNGUEZ "SE MAS VIEJO" 690

HOTEL BOUTIQUE CONTEMPLACIÓN EN EL VALLE DE GUADALUPE (MÉXICO): COMPROMISO CON EL ENTORNO MEDIANTE ACCIONES DE MARKETING VERDE 698

*

CASOS SÉNIOR

EXPERIENCIAS EN LA DOCENCIA VIRTUAL: SU APLICACIÓN A UN *BUSINESS GAME*

Azucena Penelas-Leguía
José María López-Sanz
Pedro Cuesta-Valiño
Estela Núñez-Barriopedro

Universidad de Alcalá
(España)

RESUMEN:

El objetivo de este proyecto es analizar, como un Business Game, el MSM-02, ya utilizado exitosamente como instrumento de enseñanza-aprendizaje en la docencia presencial (para el que fue concebido), se adapta a la docencia virtual. Esta adaptación se produce como consecuencia de los cambios en la docencia acaecidos por el COVID-19. Su implantación, en el primer semestre del curso 2020-21, emplea los recursos de generación de grupos de la plataforma Black Board Collaborate (BBC) de la Universidad de Alcalá. Se pretende contribuir mediante esta adaptación del simulador a los recursos tecnológicos de la BBC, a la mejora de la calidad docente en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Alcalá (UAH). Para ello, y siempre a través de la plataforma BBC, los alumnos serán organizados por equipos que simularán las empresas que compiten en un mercado, y de forma colaborativa y con las directrices del profesor, harán uso de diversos recursos de la plataforma virtual para debatir y tomar las diversas decisiones de gestión empresarial que consideren oportunas.

ABSTRACT:

The objective of this project is to analyze, as a Business Game, the MSM-02, already used successfully as a teaching-learning instrument in face-to-face teaching (for which it was conceived), is adapted to virtual teaching. This adaptation occurs as a consequence of the changes in teaching that have occurred due to COVID-19. Its implementation, in the first semester of the 2020-21 academic year, uses the group generation resources of the Black Board Collaborate (BBC) platform of the University of Alcalá. Through this adaptation of the simulator to the BBC's technological resources, the aim is to contribute to the improvement of teaching quality in the Marketing and Market Research Area of the University of Alcalá (UAH). For this, and always through the BBC platform, students will be organized by teams that will simulate the companies that compete in a market, and in a collaborative way and with the teacher's guidelines, they will use various resources of the virtual platform to debate and make the various business management decisions that they deem appropriate.

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad ha de promover un aprendizaje activo, reflexivo y crítico, desde la colaboración entre profesores y alumnos (Margalef y Pareja, 2008; García-Miranda y Durán, 2020 y Beltrão y Barçante, 2019). La adquisición de competencias, aspecto clave por destacar en el nuevo paradigma, parte de los principios de calidad, movilidad, diversidad y competitividad (Núñez, Cuesta y Penelas, 2011).

Entre las innovaciones incorporadas en esta nueva coyuntura, se ha comprobado la efectividad de los business games o simuladores de gestión empresarial, que demuestran ser un poderoso instrumento para la enseñanza y aprendizaje de la gestión de empresas. En este sentido, y ante lo que consideramos una potente herramienta de aprendizaje de gestión empresarial, se introdujo, en los últimos cursos de los grados donde se imparte la asignatura de Marketing Estrategias y como complemento del aprendizaje de la asignatura, un simulador de gestión empresarial, de carácter presencial: el Juego de Empresa MSM-02 (Santesmases M., Universidad de Alcalá, 2002). Consiste en un programa informático que simula una realidad empresarial, en la que se producen diversos acontecimientos económicos.

En este contexto, la propagación del Covid-19 ha complicado de forma inesperada el entorno docente. La limitación de movimientos y el confinamiento para evitar los contagios, alteró la actividad de docencia presencial, característica de muchas universidades, obligando a adaptarse a una docencia virtual que permitiera continuar con sus objetivos docentes.

Este trabajo presenta un proyecto de cómo se ha adaptado un simulador de carácter presencial (MSM-02), ya utilizado en las prácticas de la asignatura "Marketing: Estrategias" en los grados de ADE y DADE de la UAH con gran aceptación, para ser utilizado en un entorno virtual durante el curso 2020-21 y siguientes. Esta actividad se ha llevado en la Universidad de Alcalá utilizando los recursos de la plataforma Black Board Collaborate (BBC) y comprobándose al finalizar la actividad, el grado de satisfacción de los alumnos.

Este trabajo se encuadra dentro del Proyecto de innovación docente "Educación de calidad a través de la mejora de las competencias para acceder al empleo a través de la gamificación (aprendizaje basado en juegos y experiencias lúdicas), que se encuentra dentro de los proyectos realizados por el Grupo de Innovación Docente de Excelencia INDOARMA, grupo de investigación docente en el área de Marketing (UAH-GI-20-125).

2. DESARROLLO DEL CASO:

Es indiscutible el interés de la gamificación como instrumento efectivo de enseñanza-aprendizaje, como evidencia la numerosa bibliografía existente. (García-Miranda y Duran, 2020, Beltrão y Barçante, 2019; Misfeldt, 2015; Edelheim y Ueda, 2007; Lucas, 2007; Kikot et al, 2013 y Fajardo y Vaca, 2017). En todos ellos, se comprueba cómo los alumnos mejoran sus conocimientos a través de este vehículo, y son muchas las evidencias empíricas que sugieren deben existir, en los estudios de Administración y Dirección de Empresas, una implantación efectiva del aprendizaje basado en las simulaciones empresariales (Loon et al, 2015; Misfeldt, 2015; Sequeira y Fanha, 2013 y Bikovska, 2014). El uso de estrategias de gamificación en la educación ha dado resultados positivos por su refuerzo motivacional (Torres-Toukoumidis et al, 2018), y por fomentar en los estudiantes el análisis, la toma de decisiones y la evaluación (Garizurieta et al, 2018).

Mediante esta herramienta de innovación docente, los alumnos toman decisiones empresariales de forma que los resultados obtenidos por la empresa virtual no dependen únicamente de las decisiones tomadas para dicha empresa, sino del entorno competitivo de las empresas que forman parte del entorno simulado.

Un ejemplo de la aplicación de un simulador y la satisfacción obtenida por los alumnos con el mismo son los expuestos por Nuñez, Cuesta y Penelas (2016). Presentan los resultados tras la aplicación del Simulador Empresarial MSM-02 (Santesmases 2002) en los últimos cursos de los grados de ADE y DADE la facultad de Alcalá de Henares (tabla 1).

Tabla 1. Tabulación de valores medios de la satisfacción general con el simulador empresarial (Nuñez, Cuesta y Penelas, 2016).

Nº Variable	Denominación	Valores Medios	Muestra	F de Snedecor
1.	**La utilidad para el aprendizaje de la materia de los trabajos de simulación empresarial mediante MSM 02**	3,6	207	F(4,202) = 0,3665 (p = 0,8323)
2.	**Los trabajos de simulación empresarial como método para acercar lo aprendido en la teoría a la práctica**	3,8	207	F(4,202) = 2,8757 (p = 0,0240)
3.	**Los trabajos de simulación empresarial como medio de autoevaluación**	3,5	205	F(4,200) = 1,3018 (p = 0,2707)
4.	**Los trabajos de simulación empresarial como un modo atractivo de aprendizaje**	3,8	205	F(4,200) = 0,7979 (p = 0,5278)
5.	**La realización de simulaciones en grupo como un método para estimular la participación**	3,7	205	F(4,200) = 0,2167 (p = 0,9290)
6.	**Con la utilización de la plataforma virtual**	3,1	205	F(4,248) = 1,2669 (p = 0,2836)

En su proceso de enseñanza-aprendizaje, según indica el estudio realizado en 2016, los estudiantes valoran muy positivamente la adquisición de habilidades con la utilización de simulador empresarial. El estudio comprobaba un notable nivel de satisfacción con las cuestiones planteadas sobre el simulador, con unas valoraciones que oscilaban en una escala de Likert de 5 puntos, entre 3,5 en su utilidad como medio de autoevaluación, y 3,8 como método para acercar lo aprendido en la teoría a la práctica. Únicamente la puntuación baja a 3.1 al valorar la plataforma virtual. Se comprobaba en el estudio que no existían diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los alumnos por titulaciones.

3. OBJETIVOS:

El presente trabajo, es un estudio descriptivo que pretende analizar en qué medida el alumno que participa en la aplicación del Business Game MSM-02, en su versión virtual a través de recursos de la plataforma BBC de la Universidad de Alcalá, alcanza los mismos grados de satisfacción que en la versión presencial. Así mismo, se espera que este simulador contribuya a la mejora de la calidad docente en la adquisición de competencias por parte de los estudiantes en su proceso de enseñanza-aprendizaje en la asignatura de Marketing Estrategias. A partir de la encuesta que se realizó al finalizar el curso entre el alumnado de esta asignatura (curso 2020-2021), se obtiene una valiosa información comparativa entre los resultados de la aplicación del MSM02 en su versión presencial, y su posterior aplicación virtual.

Con esta adaptación virtual del Simulador, se buscan fórmulas docentes que mediante un trabajo colaborativo del alumnado en un entorno virtual y con la ayuda del profesorado permitan:

- Formar y sentirse parte de un equipo (empresa) con el que ha de investigar y deliberar para tomar las decisiones de gestión empresarial en un entorno virtual en el que se producen diversos acontecimientos económicos.
- Comprobar la utilidad de herramientas de la plataforma BBC para ayudar y complementar la enseñanza semipresencial y el e-learning con la adaptación a este entorno del Juego de Simulación MSM-02
- Motivar al alumno para trabajar desde fuera del aula.
- Desarrollar competencias mediante el uso de las Tic tanto en los alumnos como en los profesores.

Este tipo de actividades claramente ayudan a los estudiantes a desarrollar las competencias necesarias para seguir avanzando en el uso de tecnologías de la información capaces de contribuir a la sociedad. Pero también los profesores deben desarrollar nuevas competencias para adaptarse a los cambios del entorno y realizar las nuevas funciones que el mundo educativo y la sociedad demanda de ellos. Entre ellas destacamos competencias instrumentales informáticas para utilizar software y hardware; competencias de uso didáctico de la tecnología para la integración de las TIC en el aula virtual; competencias para docencia virtual; competencias socioculturales para que los alumnos sean formados para la sociedad contemporánea y competencias comunicacionales a través de las TIC en espacios y redes virtuales (Núñez, Cuesta y Penelas, 2016).

4. METODOLOGÍA:

En primer lugar, los alumnos deben ser familiarizados por el/la docente en el Simulador de Gestión Empresarial MSM-02 (Santesmases, 2002) y en las herramientas de la BBC que se van a utilizar, especialmente en la aplicación videoconferencia/chat, en la opción de grupos de trabajo.

El MSM-02 fue concebido como una simulación empresarial presencial, que requiere de actividades tanto de forma colectiva de toda la clase, como individualizado por grupos/empresa. En el Simulador, se producen diversos acontecimientos económicos. La mayoría de ellos se derivan de las decisiones tomadas por los directivos de las empresas que compiten entre sí, y los restantes son consecuencia del comportamiento del mercado y otras variables incontrolables del entorno. El mercado que se toma como campo de operaciones es el de los ordenadores personales.

La finalidad de este juego es esencialmente didáctica. Se pretende que los participantes puedan darse cuenta de cuáles son las consecuencias económicas de sus decisiones y del comportamiento de las variables no controlables, tales como la coyuntura económica, la actuación de la competencia, sistema financiero, etc.

Las decisiones se toman de forma periódica (semanal) simulando un trimestre empresarial.

Para su implementación en el aula, los alumnos son divididos en grupos en base a las respuestas a un cuestionario donde cada grupo simula el equipo directivo de una empresa.

La plataforma Blackboard Collaborate (BBC) previamente ya venía siendo utilizada como herramienta de coordinación e información, al ofrecer la posibilidad de facilitar online todos los documentos, webs, y otras informaciones que el equipo docente considera necesarios para el desarrollo de la asignatura (Núñez, Cuesta y Penelas, 2011). En esta nueva fase se amplía su utilización, ya que permite generar espacios de comunicación en forma de salas virtuales, donde los componentes de una empresa se reúnen para debatir y compartir diferentes aplicaciones.

Blackboard Collaborate es una herramienta de videoconferencia integrada en el Campus Online UAH. Permite el desarrollo de reuniones online interactivas (vídeo, audio y mensajería) con múltiples funcionalidades.

El empleo de la videoconferencia, tanto de forma general (a toda la clase) como con la aplicación para interactuar en grupos de trabajo (que simulan a las empresas), se adapta a los requisitos necesarios para el desarrollo online del simulador.

El grupo será instruido por videoconferencia en la comprensión del simulador empresarial de forma colectiva por el profesor/a. Previamente, toda la información necesaria para su desarrollo, como el Manual Explicativo del Simulador, y otros materiales necesarios estarán disponible en la BBC en el apartado de "contenidos" de la asignatura Marketing Estrategias.

La simulación se establece en un total de seis sesiones. Durante todo este proceso en el que se desarrollan las sesiones, están directamente conectados con los miembros de sus empresas/grupo y con el/la profesor/a. La sesión finaliza con el envío por parte del representante de la empresa de las decisiones tomadas a el/la profesor/a, quien procesará toda la información. La siguiente sesión virtual comenzará con la información, que una vez procesada por el/la directora/a del juego, se transmite a las empresas. Se realiza una videoconferencia conjunta para toda la clase, donde se comentan y resaltan las principales consecuencias de las decisiones tomadas por las empresas en la situación comercial simulada en ese periodo. Con esta información, de nuevo volverán a actuar en la aplicación en grupo de la plataforma y deberán volver a tomar las decisiones que consideren las adecuadas para el logro de sus objetivos, repitiéndose el procedimiento en cada sesión. Transcurridos las seis sesiones, se proclama la "empresa ganadora", en función de los resultados acumulados al final del business game, en un conjunto de indicadores entre los que se incluyen ratios de rentabilidad, cuota de mercado, beneficios, capacidad de producción y grado de calidad alcanzado.

5. RESULTADOS:

Los resultados de esta experiencia de virtualización del simulador MSM-02, se obtuvieron al finalizar el semestre (2020-21). Se llevó a cabo una encuesta entre los alumnos y nos ha permitido comparar con los resultados obtenidos en cursos previos con el Simulador MSM-02, en su versión presencial. Los aspectos que se han trabajado son:

- La utilidad y aceptación de la aplicación de la plataforma virtual Black Board Collaborate (BBC) para el desarrollo del simulador MSM-02
- La utilidad (en particular) de la videoconferencia/chat de la BBC interactuando en grupos de trabajo para la actividad grupal (por empresas) en el desarrollo del simulador MSM-02
- La utilidad para el aprendizaje del simulador empresarial MSM 02.
- La actividad de simulación empresarial como medio de autoevaluación
- La simulación empresarial como método para acercar lo aprendido en la teoría a la práctica.
- La actividad de simulación empresarial como un modo atractivo de aprendizaje
- La realización de simulaciones en grupo como un método para estimular la participación del alumno.
- La realización de simulaciones en grupo como un método para estimular el trabajo en equipo.

El número de encuestas válidas recibidas fue de 95, entre alumnos de los grados de ADE y DADE. Con ello, y como podemos observar en la tabla 2, hemos calculado la media de cada uno de los valores, así como la F de Snedecor, para verificar que no existan diferencias estadísticamente significativas en las percepciones de los estudiantes.

Tabla 2.- Tabulación de valores medios de la satisfacción general con el curso

Nº Variable	Denominación	Valores Medios	Muestra	F de Snedecor

1	**La simulación empresarial como método para acercar lo aprendido en la teoría a la práctica**	4,07	95	F(4,90) = 7,7723 (p = 0,0000)
2	**La simulación empresarial como un modo atractivo de aprendizaje**	4,33	95	F(4,90) = 11,7782 (p = 0,0000)
3	**La simulación empresarial como método de aprendizaje de la asignatura**	4,02	95	F(4,90) = 12,2379 (p = 0,0000)
4	**La simulación empresarial como método para estimular el trabajo en equipo**	4,24	95	F(4,90) = 4,7774 (p = 0,0015)
5	**La simulación empresarial como método para estimular la participación del alumno**	4,16	95	F(4,90) = 9,5675 (p = 0,0000)
6	**La simulación empresarial como medio de autoevaluación**	3,79	95	F(4,90) = 8,1383 (p = 0,0000)
7	**La simulación empresarial como medio de evaluación a los compañeros de grupo**	3,83	95	F(4,90) = 8,3436 (p = 0,0000)
8	**La aplicación de "interacción en grupos de trabajo" de la Black Board Collaborate (BBC), como instrumento para el desarrollo del simulador MSM-02**	4,20	95	F(4,90) = 5,2919 (p = 0,0007)
9	**La aplicación de "videoconferencia" de la BBC, como instrumento para el desarrollo del simulador MSM-02**	4,00	95	F(4,90) = 4,8750 (p = 0,0013)
10	**La aplicación "contenidos" de la BBC, para la obtención de la documentación necesaria en el desarrollo del simulador MSM-02**	4,08	95	F(4,90) = 7,1274 (p = 0,0000)
11	**La plataforma BBC, en general, para el desarrollo del MSM-02**	4,05	95	F(4,90) = 7,3069 (p = 0,0000)
12	**Me ha gustado participar en este business game**	4,28	95	F(4,90) = 17,5361 (p = 0,0000)
13	**He mejorado mis competencias al participar en este business game**	4,11	95	F(4,90) = 9,1758 (p = 0,0000)
14	**La evaluación conseguida participando en este business game es acorde a la mejora de mis competencias**	3,84	95	F(4,90) = 6,7781 (p = 0,0001)
15	**Estoy satisfecho de haber participado en este business game**	4,16	95	F(4,90) = 13,7424 (p = 0,0000)

16	**Me gustaría que este método de aprendizaje se utilizara en más asignaturas**	4,06	95	F(4,90) = 14,0713 (p = 0,0000)
17	**Recomendaré este método de aprendizaje**	4,11	95	F(4,90) = 15,0976 (p = 0,0000)

Observando los resultados de la tabla 2, podemos comprobar el alto grado de puntuación que los estudiantes han indicado para el conjunto de cuestiones sobre el simulador y su virtualización mediante la BBC. Pueden destacarse como aspectos más sobresalientes en el simulador la apreciación como un medio atractivo de aprendizaje (4.33), así como ser una herramienta que favorece el trabajo en equipo (4.24) y la estimulación de la participación individual. También destaca la valoración en la afirmación de que al alumno le ha gustado participar en el juego (4.28), y en general las valoraciones relativas a la capacidad del simulador en la mejora de competencias y como método de aprendizaje. Las valoraciones son solo ligeramente inferiores en la capacidad del simulador como método de evaluación y autoevaluación.

Respecto al empleo de la BBC para la aplicación del simulador en modo virtual, las valoraciones destacan su capacidad para realizar las fases de discusión entre los miembros del grupo, con el empleo de la "interacción de grupos" de la BBC, que permite el desarrollo adecuado del simulador (4.20), siendo también superiores a 4 las valoraciones en la utilidad de las videoconferencias y la aplicación de contenidos. Ante la pregunta general sobre la satisfacción con esta plataforma para la realización del simulador, la valoración de nuevo es alta, situándose en 4,05.

Si comparamos estos datos, con los de la tabla 1, obtenidos en un periodo Pre-COVID de clases totalmente presenciales, comprobamos que la valoración es, en cada una de las cuestiones planteadas del mismo modo en las dos versiones del simulador, aún más alta en la versión online, lo que podría indicar una aceptación aún mayor del simulador en esta nueva versión.

Además, se llevó a cabo un análisis de la satisfacción general de los alumnos por titulación, cuyos resultados podemos observar en la tabla 3 y que indican que las diferencias entre los grupos no son sustanciales, pero muestran aún una mayor valoración en los grupos del grado de DADE frente a ADE. Es posible que la ubicación de la asignatura en un curso u otro pueda constituir una explicación, ya que en DADE la asignatura donde se realiza el simulador está situada en el quinto curso, frente al grupo de ADE en el que se imparte en el tercer curso. En este sentido podría sugerirse que, a medida que el alumno alcanza un mayor nivel de conocimientos con sus estudios, ello le permite percibir una mayor satisfacción con este tipo de actividades.

Tabla 3. Satisfacción general con el curso por titulación

Titulación	Valores Medios	Muestra
ADE	4,15	74
DADE	4,43	21

6. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.
¿Cómo se puede mejorar el aprendizaje en el ámbito del marketing público y no lucrativo con los *Business Game*, teniendo en cuenta que estas herramientas se basan en la búsqueda de rentabilidades y beneficios económicos?

Respuesta

Los Business Game son una metodología docente que permite desarrollar a los estudiantes muchas de las competencias generales transversales que aparecen recogidas en los planes de estudio de las titulaciones de Grado y Máster

donde aparecen de Marketing Público y de Marketing no Lucrativo, tales como el trabajo en equipo, el conocimiento del entorno, la planificación de las estrategias a desarrollar, el análisis de la competencia, etc. Por ello, aunque los gestores de organizaciones públicas (por ejemplo, un ayuntamiento) y organizaciones no lucrativas (por ejemplo, una ONG) no busquen entre sus objetivos la rentabilidad ni el beneficio económico, sino la rentabilidad y el beneficio social, éstos deben tener adquiridas esas otras competencias generales que se trabajan con los Business Game. Por otro lado, en la gestión inicial de los Business Game por parte de profesor, se pueden incluir una serie de objetivos a alcanzar por los equipos, que no sean solo económicos, tales como poner un precio limitado, pagar bien a los proveedores y distribuidores, hacer campañas de comunicación sociales, etc.

Por tanto, los Business Game son una herramienta docente muy potente para adquirir estas competencias en el área del marketing público y no lucrativa, consiguiéndose además de una manera más lúdica al simular situaciones reales de mercado, por lo que este tipo de metodologías son muy recomendadas para todo tipo de los alumnos.

Cuestión 2.
A la vista de los resultados de la encuesta realizada en el artículo, ¿considera que en una Universidad Pública deben realizarse este tipo de actividades de *Business Games* como parte fundamental en la adquisición de competencias y aprendizaje para los alumnos en los estudios relacionados con la administración y gestión de organizaciones?

Respuesta.

En las últimas décadas, se ha comprobado la efectividad de los Business Games como un poderoso instrumento para la enseñanza y aprendizaje de la gestión de organizaciones. Como tal, y lejos de ser una actividad meramente complementaria, deberían ser considerados como un medio de adquisición para el alumno de multitud de competencias que les aproximan al mundo real, acercando lo aprendido en la teoría a la práctica, a la vez que potencia la participación y el trabajo en equipo. Todo ello, además, de un modo atractivo para el estudiante, como evidencian los resultados obtenidos en las valoraciones de las encuestas de satisfacción ofrecidas en este estudio en sus distintas versiones, aunque aún mayores en la versión virtual.

En consecuencia, este tipo de actividades se deberían incluir como una parte indispensable en la formación de los estudiantes de gestión y administración de organizaciones, cualquiera que sea el sector en el que vayan a realizar su actividad y superar la actual situación de mero complemento.

Cuestión 3.
¿Considera que el desarrollo de las actividades de un *Busines Game* pueden ser llevadas a cabo virtualmente y a la vez ser compatibles dentro de una enseñanza de las Universidades Públicas de carácter presencial? Justifique su respuesta.

Respuesta.

La reciente situación de pandemia y sus consecuencias sobre la docencia en las universidades en general y las públicas en particular, ha obligado a que, en muy poco tiempo, las comunidades universitarias tuvieran que adaptar su actividad docente a un nuevo entorno sin presencia física. Para ello, las universidades han realizado un enorme esfuerzo desarrollando instrumentos y capacidades en un entorno virtual que permitieran continuar con la misma calidad y rigor en la docencia y aprendizaje que en un entorno presencial. La adaptación del Business Game descrito es un ejemplo de cómo la adaptación y aplicación virtual, puede incluso superar a la versión presencial en su valoración por el alumnado.

Pero una vez que la docencia vuelve a ser presencial, con las capacidades y experiencias adquiridas en esta obligada pero fructífera adaptación, tanto por parte del profesorado como del alumnado, podrían efectuarse mejoras en el propio sistema educativo universitario. En este sentido y en el caso de Universidades Públicas de carácter eminentemente presencial, supondría una mejora si junto con la docencia presencial de la mayor parte de las materias, se incorporaran otras de carácter más práctico como es un Business Game, realizadas en entornos virtuales/online. De este modo, el alumno recibe no solo una enseñanza de contenidos prácticos, sino que, además, se le está capacitando a realizar un trabajo en equipo, colaborativo y en un entorno online, entorno en el que cada vez es más posible que desarrollará su futura actividad profesional.

7. CONCLUSIONES:

A la vista de los buenos resultados obtenidos y de la opinión favorable de los alumnos hacia este Business Game el MSM-02, podremos comprobar que es una actividad que promueve la transmisión de conocimiento, facilitando el desarrollo de comunidades de aprendizaje. Esta comunidad fomenta el sentido de responsabilidad y compromiso a la hora de trabajar en equipo. Como defiende Lara (2005) este proceso interactivo rompe con la verticalidad clásica de un emisor activo y un receptor más pasivo de la enseñanza tradicional. Asimismo, en dicha comunidad de aprendizaje se fomenta una relación más igualitaria, horizontal y cercana entre todos los participantes, dando un papel más activo a los estudiantes. Además, se crea identidad grupal. La identidad de los alumnos empieza a ganar notoriedad en el aula a medida que se van conociendo los resultados de sus decisiones.

A lo largo del desarrollo de la Simulación de Gestión empresarial MSM-02 en cualquiera de sus versiones, ya sea en un entorno presencial o virtual, se desarrolló un aprendizaje por competencias de una manera constructiva y colaborativa en el proceso de enseñanza aprendizaje. Los alumnos desarrollan las competencias necesarias para su formación y su desarrollo profesional, además de conseguir un aumento del nivel de conocimiento de una materia concreta, siendo protagonista al alumno de su propio aprendizaje.

La adaptación de dicha simulación empresarial a un entorno docente virtual ha servido de escenario de aprendizaje fundamental, extendiendo el contexto del aula más allá de la clase tradicional, y comprobándose con este estudio, la excelente valoración por parte del alumnado.

Pero la implementación de esta innovación tecnológica conlleva que, tanto el profesor como los alumnos deben cambiar su papel tradicional. (Carrasco, 2004). El cambio de paradigma educativo promueve un cambio profundo en muchos de los recursos, estrategias y conceptos que forman parte del sistema (Whitehead, 2008; Criado, García-Rubio y Moreno, 2010). Esta responsabilidad docente exige dedicación y compromiso por parte del docente, del alumnado y también de la Universidad que debe reconocer y valorar la dedicación de los docentes preocupados por un adecuado saber adaptado a las necesidades de la sociedad actual. Es necesario que las universidades sean conscientes de la necesidad de adaptar sus perfiles formativos, diseñar nuevas metodologías docentes, conocer y aplicar nuevos recursos docentes e incluso nuevas estrategias de aprendizaje. (Núñez, Cuesta y Penelas, 2016).

BIBLIOGRAFÍA

Beltrão, K. y Barçante, L. C. (2019). Adopción de juego de negocios desde la perspectiva del modelo de excelencia en gestión en cursos de MBA: Análisis de evaluaciones multicriterio por pares. Cadernos EBAPE.BR (online) (17), 656-672.

Bikovska, J. (2014). Scenario development Approach to Management Simulation Games. Information Technology and Management Science 17 (1), 144-149.

Carrasco, J. B. (2004), Una didáctica para hoy, Madrid, Plaza edición.

Criado R., García-Rubio, R. y Moreno, A. B. (2010), Aprendizaje activo y adquisición y evaluación de competencias matemáticas en un campus virtual, Relada, 4 (4), 306-313.

Edelheim, J and Ueda D. (2007). Efective use of simulationsin hospitality management Educatión. A case Study. Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Educatión 6 (1), 18-28.

Fafardo, C.E.V. y Vaca L.M.F. (2017). La simulación de negocios como una herramienta de aprendizaje empresarial para desarrollar la competitividad. Atlante: Cuadernos de educación y desarrollo – EUMED, 1-14

García-Miranda, I., Duran, A. (2020). Uso de videojuegos de simulación empresarial como complemento de aprendizaje en el área de Ingeniería de la Organización. Dirección y Organización (70), 19-27

Garizurieta, J.; Muñoz, A. Y.; Otero. A. D. y González, R. A. (2018). Simuladores de negocios como herramienta de enseñanza-aprendizaje en la educación superior. Apertura (10,2), 36-49.

Kikot T., Costa G., Magalhães R.; Fernandes S. (2013). Simulation Games as Tools for integrative dynamic learning: the case os Management course at the University of Algarve. Procedia Technology 9, dic. 2013 págs 11-21

Lara, T. (2005). Blogs para educar. Usos de los blogs en una pedagogía constructivista. Telos, cuadernos de comunicación e innovación. Número 65 (Octubre-Diciembre). Recuperado el 4 de marzo de 2013 de: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articulocuaderno.asp@idarticulo=2&rev=65.htm

Loon M., Evans J., Kerridge O. (2015). Reprint: Learning with a strategic management simulatión game: a case study. The international Journal of Management Educatión. 13 (3), 227-236.

Lucas, R. (2007). Las simulaciones de empresa, una potente herramienta de aprendizaje. Recuperado el 6 de abril de 2016 de: http://www.degerencia.com/articulo/las_simulaciones_de_empresa_una_potente_herramienta_de_aprendizaje

Margalef, L. y Pareja N. (2008). Un camino sin retorno: estrategias metodológicas de aprendizaje activo. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. 63 (22,3) 47-62.

Misfeldt, M. (2015). Scenario Based Education as a Framework for Understanding Students Engagement and Learning in a Project Management Simulation Game. Electronic journal of e-Learning. 13 (3), 181.

Nuñez E. Cuesta P y Penelas A (2016). "La innovación tencológica aplicada al marketing" en VIII Encuentro de Innovación en Docencia Universitaria:"Nuevas apuestas educativas : Entre la docencia presencial y la innovación tecnológica". Celebrado los días 25 y 26 de abril de 2016 por la UAH

Nuñez, E., Cuesta, P., y Penelas, A. (2011). Experiencies in didactical innovations and elearning. EDULEARN11 Proceedings, 3320-3326.

Santesmases, M. (2002). Juego de empresa MSM-02. Manual de referencia. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Alcalá.

Sequeira Marques, J. P.; Fanha Martins, H. (2013). Simulations and games in management education: Towards a multi-dimensional experience.

Torres-Toukoumidis, A.; Ramíres-Montoya, M. S. y Romero-Rodríguez, L. M. (2018). Valoración y evaluación de los Aprendizajes Basados en Juegos (GBL) en contextos e-learnign. EKS (19,4), 109-128.

Whitehead, D.P. (2008). Thoughts on Education and Innovation, Childhood Education, 85 (2), 106-118.

INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: CASO PRÁCTICO EN EL SECTOR TECNOLOGICO

María Nieves Fernández LópezJosé María López-Sanz

Universidad Complutense de Madrid
(España)

RESUMEN:

La Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) suponen una unión fundamental para el crecimiento. En este sentido, la responsabilidad social corporativa y los objetivos de desarrollo sostenible están produciendo un gran interés en la sociedad, en la política y en la educación. Sin embargo, hay un gran desconocimiento por parte de las empresas sobre cómo integrarlo en la estrategia. Mediante este artículo, pretendo resolver estas dudas describiendo las características y los puntos más importantes. Se expondrá de qué manera y cuáles son las acciones y actuaciones socialmente responsables, que una empresa puede llevar a cabo siguiendo las líneas de un caso de una empresa tecnológica española destacada entre las 10 mejores en España, para el desarrollo de una economía basada en el ámbito digital. Sus esfuerzos en responsabilidad social empresarial están vinculados con determinados objetivos de desarrollo sostenible, con el fin de contribuir a una mejora económica, responsable y sostenible de la sociedad. En este sentido, el sector tecnológico cobra una gran importancia ya que por sus servicios, tienen una gran trascendencia en el desarrollo económico y en la sociedad.

ABSTRACT:

The 2030 Agenda, Sustainable Development Goals (SDGs) and Corporate Social Responsibility (CSR) represent a fundamental union for growth. In this sense, corporate social responsibility and sustainable development goals are generating great interest in society, in politics and in education. However, there is a great lack of knowledge on the part of companies about how to integrate it into the strategy. Through this article, I intend to solve these doubts by describing the characteristics and the most important points. It will be exposed in what way and what are the socially responsible actions and actions that a company can carry out following the lines of a case of a Spanish technology company that stands out among the 10 best in Spain, for the development of an economy based on the digital realm. Its efforts in corporate social responsibility are linked to certain sustainable development objectives, in order to contribute to an economic, responsible and sustainable improvement of society. In this sense, the technology sector is of great importance since, due to its services, they have a great importance in economic development and in society.

1. INTRODUCCIÓN

Ante la creciente globalización, la responsabilidad social empresarial ha adquirido una mayor relevancia debido a la presión que ejercen los grupos de interés, con el propósito que las empresas realicen sus actividades con fines sostenibles, por lo que sus expectativas y demandas obligan a integrarla a la estrategia empresarial. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 objetivos (abarcan 169 metas) aprobados el 25 de septiembre por la ONU presentados como parte de la nueva agenda de desarrollo sostenible, la Agenda 2030. La pandemia ha supuesto un gran golpe en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La proximidad de la fecha límite de 2030, subraya el carácter indispensable del compromiso y la acción del sector privado para construir una comunidad mundial equitativa, segura y resistente. Además, la sostenibilidad social y medioambiental en el ámbito empresarial empieza a ser una prioridad en las agendas políticas y empresariales, y aquellas empresas que no aborden de manera seria la gestión de los riesgos e impactos en derechos humanos y medioambientales estarán en desventaja entre sus iguales y ante la sociedad.

Los actuales marcos regulatorios y los que están por venir van a marcar el camino a seguir al sector empresarial. Se espera que antes de que finalice el año 2021 la Comisión Europea presente el borrador de directiva sobre "Gobierno Corporativo Sostenible" que regulará la debida diligencia en materia de derechos humanos y medioambientales y que será obligatoria para las empresas europeas. En el ámbito español, las empresas de más de 250 trabajadores ya están obligadas a informar sobre la gestión y el desempeño en cuestiones medioambientales y sociales en sus estados de información no financiera del informe de gestión.

Pero no solo la presión regulatoria indica la ruta a seguir, también una mayor presión social está exigiendo mejores desempeños sociales y medioambientales del sector empresarial. Por un lado, los inversores y gestores de riesgos valoran la praxis responsable por su gran repercusión sobre la reputación de la empresa y, por otro lado, una ciudadanía cada vez más sensibilizada con la necesidad de contar con empresas más responsables, no solo en el ámbito medioambiental sino también en su parte social y de gobernanza. No cabe duda de que más tarde o más temprano las empresas, ya sea por presión regulatoria o por presión social, van a tener que integrar la gestión de la sostenibilidad social y medioambiental en su estrategia de negocio. Esto significa gestionar los riesgos e impactos de la actividad empresarial tanto en el ámbito social (derechos humanos, derechos laborales, derechos de los consumidores, la lucha contra la corrupción), como en el ámbito medioambiental y en el de gobernanza. La responsabilidad social corporativa es el instrumento para conseguir la sostenibilidad. Por otro lado, los ODS no son jurídicamente obligatorios, pero sí que se espera que todos los gobiernos asuman esa responsabilidad social y los integren en sus estrategias y presupuestos. Para garantizar el cumplimiento de los objetivos los gobiernos tienen la obligación de realizar informes nacionales y, por otro lado, a nivel mundial se realiza un informe anual y se convocan reuniones cada año para analizar los avances que se han logrado.

El Pacto Mundial (2016) resalta la importancia del sector privado "«tiene un papel fundamental que desempeñar en el éxito de cada una de las metas globales»" Esta admisión de las empresas, tanto multinacionales como pymes, son el motor del incremento de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo. Debido a la importancia de este sector, muchos organismos internacionales han elaborado guías y herramientas para facilitar la implantación de los Objetivos en su propia estrategia. Destaca la SDG Compass, una guía enfocada al ámbito empresarial y elaborado por Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, Pacto Mundial y Global Reporting Initiative (GRI), cuyo objetivo es orientar a las empresas para la integración de los ODS en su estrategia de negocio y aprovechar nuevas oportunidades y maximizar su contribución.

En este contexto, veremos como la Responsabilidad Social Empresarial está vinculada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de contribuir a una mejora económica, responsable y sostenible de la sociedad y que supone también una ventaja competitiva para la empresa. Algunas empresas abarcan una gran cantidad de ODS por el simple hecho de lavarse la imagen frente a la sociedad o utilizarlos como un instrumento puro de marketing. Son prácticas muy criticadas que se han intentado paliar mediante iniciativas internacionales que aseguran un mayor control. Integrar la RSC dentro de la estrategia de las organizaciones, asumir una nueva actitud en todas las áreas a la hora de tomar de decisiones y en el desarrollo de los procesos productivos, les permite en muchos casos construir una ventaja competitiva y conseguir un mejor posicionamiento estratégico.

Realizo un estudio de un caso concreto y real de una empresa española, Hiberus Tecnología, S.L, el cual me ha servido de ejemplo para cerciorar la verdadera realidad sobre la RSC y demostrar a futuras empresas que se puede conseguir un beneficio económico aplicando un modelo de RSC y vinculando esas acciones sostenibles con los ODS.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Marco Teórico

La Responsabilidad Social Empresarial (desde ahora, RSE) es definida por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001) *"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"* como *"…la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores… ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento…".*

"*La responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad". Así acaba de redefinir la Comisión Europea la Responsabilidad social de la Empresa –RSE- o Responsabilidad Social Corporativa –RSC- en su Comunicación titulada "Una renovada estrategia de la Unión Europa 2011-2014 para la RSC". Así, la Comisión Europea justifica esta nueva comunicación como un esfuerzo necesario desde la Responsabilidad Social de "crear las condiciones favorables para un crecimiento sostenible, un comportamiento responsable de las empresas y la generación de empleo estable a medio y largo plazo".*

Como se desprende de las definiciones, la RSE supone la aplicación, de una serie de obligaciones más allá de las legislativas, lo cual otorga cierta autonomía sobre cómo las entidades deben diseñar su RSE, su congruencia con la aplicación práctica y cómo medir su impacto en su actuación. Tradicionalmente, las empresas se han mostrado reticentes a su aplicación por considerar incompatible la alineación de los criterios de crecimiento y competitividad con los principios en los que se basa la RSE, según el planteamiento originario de Friedman (1966). Esto ocurre cuando existe un pensamiento cortoplacista en el que se busca la maximización del beneficio basándose en mejorar la competitividad a través, entre otros aspectos, de la reducción de costes y la exigencia de un mayor esfuerzo de otros grupos de interés (trabajadores, proveedores, distribuidores, clientes, etc…). Es por ello que la RSE se entiende como un lastre en la consecución de este objetivo clásico, en cuanto que es visto como un incremento innecesario de costes.

Sin embargo, la maximización del beneficio cortoplacista puede no ser sostenible a largo plazo, lo cual compromete el futuro de la empresa. La obtención del beneficio sostenible parece más razonable a través de la RSE y la transparencia empresarial. Para que la RSE se convierta en un instrumento eficaz de crecimiento sostenible deberá aunar en una misma estrategia los distintos ámbitos con los que la entidad interactúa, es decir, se deberán tener en cuenta los aspectos económicos, sociales y medioambientales, según Cendoya (2005). Por tanto, el desarrollo de una política de RSE supone tomar decisiones estratégicas que deberán de ser coherentes con la estrategia competitiva. En este sentido, las entidades están elaborando lo que se conoce como la "*triple cuenta de resultados"* que abarca tres ámbitos diferentes, según Guerras y Navas (2007): En primer lugar se debe de considerar los aspectos económicos que derivan de la actividad principal de la entidad y de la que se desprende una serie de beneficios indirectos que recae sobre la sociedad. La generación de empleo, el desarrollo sostenible de la zona, la formación de los empleados o la aportación de fondos para el fomento de políticas públicas son algunos ejemplos de cómo la actividad económica tiene un efecto positivo para la sociedad. En segundo lugar, la entidad también puede interactuar con el ámbito social de manera directa. Dedicar recursos al fomento de la educación, la cultura, el deporte o incluso solucionar problemas de índole social son algunas de las formas en las que las entidades tecnológicas se comprometen con la sociedad. Y para terminar, en tercer lugar, es de gran relevancia la gestión del medio ambiente y cómo las organizaciones tratan de evitar que las posibles externalidades negativas derivadas de su actividad perjudiquen al medio ambiente.

Una vez realizada la delimitación conceptual de la RSE y sobre qué aspectos se fundamenta, conviene analizar cómo se ha desarrollado la RSE en el sector tecnológico, el cual cobra una gran importancia ya que sus servicios, en la medida en que actúan como base en la economía digital, tienen una gran trascendencia en el desarrollo económico y en la sociedad. Según Argandoña (1996) siendo la RSE y la ética empresarial conceptos teóricamente diferentes; en la práctica, no se entiende la aplicación de la RSE si antes no existe una ética empresarial que otorgue congruencia social. Dado que

la ética debe de ser el pilar fundamental de la responsabilidad, entendida como un deber, y cómo únicamente puede ser valorada retrospectivamente; el calificativo "social" aplicado al término de responsabilidad, se refiere a la rendición de cuenta ante la sociedad a la que va dirigida, como recoge Carrasco (2005). De la misma manera que la ética se refiere a la moral individual de la persona; la ética empresarial, según Guillen (2005), nace en torno a los fundamentos morales que caracterizan las relaciones que las empresas sostienen con los distintos agentes sociales.

Simplificando este concepto, se puede decir que un "buen negocio" es sinónimo de una "buena ética" en la medida en que se ajuste a la legalidad y se desarrolle de manera justa y equitativamente. Ahora bien, según Argandoña (2009) reducir la ética a las restricciones legales, puede conllevar reducir nuestro objetivo a la consecución del máximo beneficio sin tener en cuenta a la sociedad en la que interactúa, lo que puede comprometer la sostenibilidad de sus beneficios a largo plazo, y por ende, la continuidad de la entidad como ya se mencionó en el caso de la RSE. Siendo éste un reflejo de lo que acontece en la realidad, no se debe de reducir las decisiones económicas a la simple eficiencia y legalidad sino que debe de tenerse en cuenta los usos y costumbres (principios morales) de la sociedad, como establecen Ruiz *et al.* (2007).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 objetivos (abarcan 169 metas) aprobados el 25 de septiembre por la ONU presentados como parte de la nueva agenda de desarrollo sostenible, la Agenda 2030. La elaboración de estos objetivos son la continuidad de un proyecto aprobado en el año 2000, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los cuales tenían un horizonte de 15 años y se focalizaban en el hambre y la pobreza extrema en los países pobres. Los éxitos que consiguieron fueron el impulso y la base para la redacción de los ODS. Los ODS a diferencia de los ODM, son mucho más ambiciosos ya que incluyen los problemas existentes en la actualidad (la pobreza, el cambio climático, el consumo, las tecnologías...). Además, éstos incumben a todo el mundo tanto países en vías de desarrollo como en países desarrollados y hace especial hincapié en la importancia del sector privado ya que admite que tiene un papel fundamental para lograr los objetivos (Remacha, 2017).

Debido a la importancia del sector privado, para el logro de los ODS muchos organismos internacionales han elaborado guías y herramientas para facilitar la implantación de los Objetivos en su propia estrategia. Destaca la SDG Compass, una guía enfocada al ámbito empresarial y elaborada por Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, Pacto Mundial y Global Reporting Initiative (GRI), cuyo objetivo es orientar a las empresas para la integración de los ODS en su estrategia de negocio y aprovechar nuevas oportunidades y maximizar su contribución. Esta guía consta de cinco pasos que pueden llevar a cabo cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector al que pertenezca.

El primer paso consiste en entender los ODS, analizando los 17 objetivos y las 169 metas sobre todo desde un punto de vista empresarial. Según la SGD Compass (2015) incorporarlos ayuda a reconocer nuevas oportunidades de negocio y mejorar la relación con sus stakeholders. De esta manera, genera un mayor valor a la empresa y fortalece la inclinación que tienen los consumidores de decidir sobre sus preferencias de compra según la sostenibilidad y responsabilidad social que exterioriza la empresa. Sin embargo, tienen que tener en cuenta que cualquier acción empresarial que ejecuten debe respetar los derechos humanos y priorizar aquellas que generan efectos negativos. Existe una tendencia clara que manifiesta que el daño provocado por el impacto negativo sobre éstos es proporcional al riesgo de fracaso de la organización

El segundo paso es definir las prioridades, ya que son 17 objetivos y 169 metas y no todos tienen la misma importancia para la empresa. La SDG Compass (2015) establece que se debe evaluar los impactos negativos, positivos y potenciales que ejerce sobre los ODS durante toda la cadena de valor y realizar esta acción periódicamente y así poder recopilar indicadores que midan el progreso. En este punto, es importante que dentro de las acciones que generan una ventaja, las empresas prioricen los impactos que afectan negativamente a los grupos de interés, pasando a un primer plano los que perjudican a los derechos humanos.

En tercer lugar, hay que establecer objetivos. La SDG Compass considera fundamental la naturaleza de los objetivos ya que determinara los resultados y el desempeño de la empresa. Para ello debe definir una línea base, con objetivos específicos, medibles, transparentes y con un tiempo limitado. Además, establecer un nivel de ambición que

afectara a la reputación cuanto mayor sea y obligara a los competidores a posicionarse al mismo nivel favoreciendo la aplicación de los ODS y estimulando la creatividad y la innovación.

El cuarto paso reside en integrar la sostenibilidad dentro de la cultura empresarial de la empresa, para eso es necesario promover el liderazgo empresarial y hacer partícipe a todos los empleados de cuáles y cómo lograr los objetivos de la Agenda 2030. Las alianzas es otro factor determinante ya que se compromete un alto grado de cooperación y gracias a ellas el éxito futuro con el desarrollo sostenible.

Por último, el quinto paso explica cómo comunicar el desempeño de la compañía respecto a los ODS. La SDG Compass considera relevante comunicar por qué y cómo se ha identificado ese objetivo, los impactos tanto positivos y negativos que generarán junto con el progreso de cada ODS y que estrategias o acciones van a llevar a cabo para medir los impactos. Todo esto se recoge en indicadores internacionales como las memorias de sostenibilidad.

METODOLOGÍA:

El objeto de este estudio es analizar las políticas de Responsabilidad Social Empresarial y la vinculación con los ODS. La responsabilidad social corporativa y los ODS están produciendo un gran interés en la sociedad, en la política y en la educación. Sin embargo, hay un gran desconocimiento por parte de las empresas sobre cómo integrarlo en la estrategia y por parte de los consumidores sobre qué es y que implica realmente en el sector tecnológico en España, centrando la atención en los aspectos sociales, económicos y medioambientales, como garantía de la competitividad que estas organizaciones pueden llegar a alcanzar en el contexto económico en el que se desarrollan, puesto que la ineficiente gestión de ciertas prácticas ha causado mella en su credibilidad e imagen externa. Además, no llevar a cabo este tipo de prácticas responsables puede resultar beneficioso a corto plazo, ahorrando costes, pero a la larga es perjudicial ya que afecta a la imagen de la empresa, pierden la fidelización de los consumidores e incluso en casos tienen que asumir sanciones o multas. Finalmente, todo esto repercute directamente a los stakeholders aumentando la falta de confianza consiguiendo al final que los costes que asume al realizar malas prácticas sean mayores que los beneficios que se obtienen a largo plazo.

Para el análisis hemos seleccionado una la metodología cualitativa. Según Krause (1995) *"La metodología cualitativa se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico"*. Los métodos cualitativos son adecuados para descubrir algo nuevo, para generar hipótesis y teorías, resultando de utilidad cuando se sabe poco acerca del objeto de estudio, por ello, consideramos que esta metodología es apropiada para extraer el contenido, sentido y alcance de las prácticas de RSE y ODS de estas organizaciones de las que poco se conoce.

La empresa tecnológica seleccionada para el estudio es Hiberus tecnología cuya selección parece oportuna porque es una de 10 mejores empresas de consultoría tecnológica en España, muestra una mayor actividad e implicación económica con la economía española basada en el ámbito digital y es un ejemplo de gestión de la rsc en el ámbito digital en España y aparece también certificada en este tipo de prácticas.

La técnica de análisis que se ha seleccionado para estudiar la información secundaria que tenemos es el análisis de contenido, puesto que es la más apropiada por su carácter. El análisis de contenido, según Berelson (1952), *"Es una técnica de investigación que pretende ser objetiva y sistemática en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación"*. En la línea de lo que Berelson establece, Bardin (1986) explica el análisis de contenido como un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados al contenido de los documentos estudiados, que pueden ser diversificados, teniendo como factor común de estas técnicas a la inferencia de resultados a través del análisis y estudio de los mismos.

La información analizada procede de fuentes secundarias que recogen datos sobre la RSE de esta organización y sobre su gestión habiendo sido seleccionados los siguientes:

- Informes que es el documento institucional más importante que publica una organización, que afectan directamente a su reputación corporativa, a su capacidad de mejorar su posición para hacer nuevos negocios o lograr financiación y, además, debe respetar la normativa en vigor.

- Web corporativa, que nos proporciona información directa sobre su gestión, que es divulgada, donde se pueden observar los principales aspectos de su funcionamiento, como RSE, Recursos Humanos y competitividad.

Esta serie de documentos, nos facilitan la información necesaria para situar a la empresa Hiberus Tecnología en el contexto económico actual y saber cómo se desarrolla empresarialmente y se relacionan con sus principales *stakeholders.*

Historia

Hiberus Tecnología se crea en noviembre de 2011 con la fusión de IriTec y Comex Integración e Ibercentro Media Consulting, junto con el apoyo de dos socios Grupo Heraldo y Grupo La Información, siendo su principal objetivo de competir en un mercado más grande y convertirse en la consultora tecnológica de referencia. Nació en Aragón y con sede en Zaragoza, en sus comienzos operaba a nivel nacional hasta que en el año 2013 se introdujeron en el mercado internacional abriendo sus dos primeras filiales en México y Colombia, y hoy en día cuenta con más de 25 sedes a nivel global. Esta empresa está especializada en servicios de consultoría de negocio, desarrollo tecnológico, transformación digital y outsourcing (subcontratación). Trabajan con empresas públicas y privadas y se caracterizan por un modelo basado en la hiperespecialización TIC lo que les ha permitido enfocarse en cada una de las áreas y los ha llevado a ser una de las 10 principales empresas tecnológicas en España.

Hiberus Tecnología comenzó a ejercer su actividad siguiendo los criterios de RSC en el año 2017 donde publicó su primera Memoria de RSC. Esta primera Memoria en RSC sigue los principios y contenidos que marca la Guía Global Reporting Iniative (GRI).

Para su elaboración la Dirección General delegó estas funciones en materia de Responsabilidad social a determinados empleados plasmados en un esquema organizativo para garantizar que se cumplen todos los objetivos y metas planteados. La política de Responsabilidad Social está enfocada en tres ámbitos: social, económico y medioambiental y priorizan las necesidades y expectativas de los grupos de interés (empelados, Administraciones públicas y clientes, sociedad).

No solo se centra en satisfacer sus opiniones, sino de crear vínculos de confianza e integrarlas dentro de la toma de decisiones, logrando así una unión directa con cada uno de ellos. Dentro del grupo de los empleados, todos los años llevan cabo entrevistas individuales a cada uno de los responsables de cada área para conocer sus intereses. Igualmente, para el resto de empleados crearon un buzón de sugerencias y un correo electrónico para que pudieran compartir las opiniones. Referente a los clientes y las administraciones públicas realizan reuniones con los representantes de cada una de ellas donde expresan sus preocupaciones y a través de encuestas anuales. Por último, miden la satisfacción de las expectativas de la sociedad mediante encuestas a las personas que han colaborado en las múltiples actividades y reuniones con los líderes colaboradores.

En 2019 se creó la Fundación Hiberus para poder satisfacer la necesidad social que había surgido dentro del ámbito digital y competencias TIC y poder satisfacer la demanda de vocaciones tecnológicas, científicas e iniciativas de emprendimiento. Junto con Fundación Ibercaja pusieron en marcha TICVOLUCIÓN para ayudar a la sociedad aragonesa a generar nuevas vocaciones digitales y aprovechar las oportunidades. Gracias a los principales Fabricantes de Software lanzaron diferentes talleres, seminarios, certificaciones tecnológicas para incrementar el desarrollo profesional e iniciativas de formación. Para los niños lanzaron Talleres de Design Thinking, crearon una app mediante la cual este colectivo aprendía a diseñar una aplicación móvil, lo que les permitió familiarizarse con las prácticas digitales y estimular sus competencias tecnológicas desde una edad temprana, siempre pensando en las capacidades de los usuarios.

La preocupación sobre los hábitos de los niños era una preocupación latente en la sociedad, para cubrirla realizaron Talleres enfocados para los padres, donde les mostraron las ventajas de la comunicación digital y el uso seguro y responsable del internet, incluyendo los juegos pedagógicos.

Es evidente que hoy en día hay una transformación digital y es necesario que todos entendamos el cambio y nos adaptemos a él. Por ello, la Fundación considera clave que la educación actual debe evolucionar y es imprescindible que los docentes adquieran competencias digitales para transmitirlas a las generaciones futuras.

Respecto al ámbito empresarial, desarrollo unas jornadas de formación dirigida a los orientadores laborales para comunicarles que oportunidades ofertan las empresas en las TIC, a la vez que perfiles demandan las empresas y cursos de formación existen para obtener los conocimientos y competencias necesarias para cubrir esos puestos en el mercado laboral.

Por último, apoyo el Congreso Women TEchMarkets, esta acción tiene el objetivo de visibilizar al colectivo de las mujeres dentro del mundo tecnológico, creando e impulsando recursos y proyectos que incrementen la participación de las mujeres en este ámbito.

Todos estos esfuerzos de RSC están vinculados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de contribuir a una mejora económica, responsable y sostenible de la sociedad. A continuación, voy a explicar más detalladamente estas iniciativas plasmadas en plasmadas en la Memoria de Sostenibilidad 2019 Hiberus Tecnología.

OBJETIVO 1 Y OBJETIVO 2: FIN DE LA POBREZA Y HAMBRE CERO

La ONU, en la Agenda 2030, resalta que erradicar la pobreza y poner fin a al hambre implica también conseguir una seguridad alimentaria, minorar la malnutrición y fomentar una agricultura sostenible.

Para contribuir con este Objetivo el grupo Henneo e Hiberus llevan a cabo la organización de una cena navideña a favor de La Hermandad del Refugio de Zaragoza, acción que realizan durante 2019 y 2020.

OBJETIVO 3. SALUD Y BIENESTAR

El bienestar de todos los colectivos y asegurar una vida sana avalando por el acceso a la sanidad es un derecho humano, y como tal es un factor clave para alcanzar una sociedad prospera (ONU 2015).

Para garantizar el bienestar de sus trabajadores, desde 2019 proporciona un servicio médico y de fisioterapia. A su vez, ha costeado algunos procedimientos médicos para acelerar la detención de enfermedades de sus trabajadores.

Realiza diferentes eventos sociales y actividades para estrechar lazos entre los trabajadores y con la organización, al igual que potencia el talento interno y maximiza la fidelización de ellos.

Respecto a las actividades deportivas, tiene un acuerdo con CN Helios para que los trabajadores puedan usar las instalaciones un par de días a la semana; participación en la Carrera de empresas ESIC o en el Torneo de Pádel Heraldo.

Existe un calendario interno de competiciones de fútbol (Hiberus Team, equipo propio de fútbol), pádel, tenis de mesa o ciclismo.

Hiberus Enjoy realiza fiestas de Halloween, visitas de Papa Noel, talleres de robótica para los hijos de los empleados y barbacoas periódicas en la terraza.

Disfrutan de diferentes ventajas con la tarjeta Soy Henneo en diversos ámbitos (hostelería, Salud Bienestar, Formación,…) gracias al plan de Retribución flexible personalizado del Grupo Henneo.

Con todas estas decisiones Hiberus pretende impulsar un estilo de vida saludable y a través de la App de Hiberus mejora la comunicación entre sus trabajadores y garantizar un ambiente de trabajo bueno y estable.

OBJETIVO 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD

La ONU expresa que la educación “permite la movilidad socioeconómica y es la clave para poder alcanzar otros muchos ODS”. Es primordial invertir en centros educativos y obligar a los gobiernos a implantar políticas que permitan una enseñanza gratuita para todos.

Hiberus considera el capital humano, sus trabajadores, son un activo clave en la organización. En 2019 invirtieron 72.068 € y en 2018 ascendió a 44.017,7 €. Se formaron a 424 personas y se impartieron un total de 23.897 horas de formación total.

A través de Hiberus University proporcionan diferentes programas orientados a formar y proporcionar conocimientos necesarios a sus trabajadores. Para ello, disponen de formación profesional Dual, imparten un curso formativo a la vez que dan la oportunidad a los alumnos de aplicar esa formación en la empresa.

Colabora con el clúster TIC Tecnara e INAEM impartiendo cursos por profesionales del sector TIC, centrándose en los perfiles que necesitan en los proyectos reales y dando la oportunidad de incorporarse a ellos. En 2019 se impartieron tres cursos, los cuales tuvieron una alta tasa de contratación.

Además, conceden becas posgrado para profesionales de desarrolladores de software. Les proporcionan las competencias sobre las principales necesidades de las tecnologías del momento y un seguimiento académico hasta el fin de su formación.

En total, Hiberus University impartió 50 cursos con 424 alumnos.

Por otro lado, existe Hiberus Experience, proyecto que reúne a varios profesionales de diferentes áreas y temáticas con el objetivo de debatir y aprender sobre tecnología y negocio a través de experiencias reales de proyectos ya desarrollados.

Hiberus no solo se centra en profesionales, sino que busca e impulsa el talento joven. Contrata a alumnos en prácticas de la Fundación Adecco, participó en la III Edición de Talento Aragón Joven acogiendo a 40 candidatos enseñándoles dinámicas de grupo y conferencias.

Organiza visitas a centros educativos (200 niños en total) y visitas dinámicas por sus propias instalaciones a través del Programa Aprendiendo a Emprender enfocado a los niños más pequeños (10-11 años) para impulsar su espíritu empresarial y autonomía.

Por último, para potenciar la motivación e implicación de la plantilla, crearon sus propios premios, Premios Hiberus, los cuales reconocen el esfuerzo y la dedicación con la que se implican sus trabajadores

OBJETIVO 5. IGUALDAD DE GÉNERO

Hiberus cree en la importancia de contribuir a un cambio real de igualdad en la sociedad y en base a sus valores empresariales, en 2019 llevaron a cabo un Plan de Igualdad garantizando que todos sus trabajadores independientemente del género tengan las mismas oportunidades y forma de pensar al respecto.

De modo que la empresa participa en diferentes iniciativas relacionadas con la igualdad laboral, por ejemplo, patrocina Women Tech markers. Durante este último año ha experimentado un incremento sustancial del número de mujeres en todos los departamentos no técnicos y management. El 32,89% de proyectos de innovación son dirigidos por mujeres.

En 2019, Hiberus se encuentra por encima de la media del sector en cuanto al porcentaje de mujeres en la plantilla (25,05%).

OBJETIVO 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO

La escasez de agua es un hecho que afecta al 40% de la población mundial por lo que es fundamental invertir en infraestructuras de saneamiento y garantizar la accesibilidad a un agua potable segura (ONU 2015)

Por ello, Hiberus cooperó en 2019 con UNICEF ofreciendo y animando a sus trabajadores a colaborar con ellos mediante la compra de diferentes regalos navideños (tazas, llaveros, cuadernos…) y por cada 30 euros recibidos permitía suministrar agua a 728 niños durante un día entero.

Además, en ese mismo año propuso al Banco de Inversiones de Asia un proyecto de mejora de saneamiento y Agua limpia para el continente.

OBJETIVO 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

La ONU (2015) expone que es imprescindible crear empleos dignos y aumentar la calidad de vida de la población para impulsar un crecimiento económico inclusivo al mismo tiempo que respetuoso con el medioambiente.

Apuesta por el talento joven a la hora de impulsar y dar oportunidades que ayuden a desarrollar sus carreras profesionales; además, valora a sus trabajadores y les ofrece progresar en el ámbito laboral durante las horas de trabajo gracias a un horario laboral flexible y a una formación continua.

Bajo la estrategia #SomosHiberus engloba la cultura y todas las áreas de actuación en lo que respecta a la búsqueda y retención de talento y la promoción de un empleo pleno y justo.

Algunas propuestas son Hiberus Career Program enfocado en estudiantes recién graduados para formase profesionalmente en un periodo corto de tiempo e incluso dar la oportunidad de especializarse en algún departamento concreto de la empresa.

Hiberus emprende acoge a las startups y ofrece un lugar para que puedan desarrollar y acelerar sus iniciativas empresariales. Brinda asesoramiento y acompañamiento profesional en las primeras etapas del proyecto.

Hay que incluir a estas propuestas las que he mencionado anteriormente en el Objetivo 4 Hiberus University y en el Objetivo 3 Enjoy Hiberus.

OBJETIVO 9. INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURAS

Alcanzar un crecimiento económico está ligado al desarrollo industrial sostenible y para ello es necesario el progreso tecnológico y promover la innovación e invertir en infraestructuras para crear un desarrollo social. (ONU, 2015)

Desde 2014 Hiberus dirige la incubadora aceleradora La Terminal, lugar donde las empresas pueden reunirse, desarrollar o crear ideas innovadoras y de esta manera fomenta el espíritu emprendedor de las personas y el crecimiento de nuevos proyectos empresariales.

Durante el año 2019, apoyo a 25 startups e impulso el desarrollo de los negocios de 31 profesionales. Además, el 94% de los proyectos que comenzaron en este lugar siguen activos en el 2020 y la tasa de supervivencia asciende al 69,2%.

Igualmente, en la propia sede de la empresa, ofrece un espacio libre para las startups dedicado a al coworking, facilitar los intercambios de ideas entre profesionales y fomentar la creatividad y el potencial de crecimiento en el sector de las TIC.

En 2019 acogió en sus instalaciones a 16 proyectos empresariales e impartió 10 formaciones junto con entidades sobre competencias de networking profesional y aumentar las habilidades de gestión y crecimiento de sus negocios. Colaboró en la organización de eventos con el objetivo de que se conocieran los miembros de la comunidad de emprendedores y fomentar la expansión comercial.

Destacar que Hiberus siempre cumple con unos estándares y normativa de calidad como la ISO 90001:2015; Certificados de Gestión de la Seguridad de Información (SGSI) y cuenta con un Comité de Seguridad para la información y gestión de los soportes TIC internos.

También es miembro del clúster de Aragón TECNARA, para contribuir en las iniciativas de innovación e investigación, internacionalización y competitividad empresarial en Aragón.

OBJETIVO 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

Las desigualdades por las diferencias de raza, género, sexo son un obstáculo para el desarrollo mundial. Es fundamental reducirla y eliminarla ya que la exclusión de algunas partes de la sociedad solo nos aleja del objetivo común.

En 2019 colaboro con la fundación Adecco en la campaña #TalentoSinEtiquetas, enfocada en enfatizar las habilidades y talentos que pueden aportar laboralmente diferentes colectivos excluidos y que los hacen igualmente capaces en el trabajo.

En el sector de las TIC realiza cursos de reciclaje profesional ayudando a desempleados a reorientarse y adoptarse a las nuevas tecnologías.

OBJETIVO 13. ACCION POR EL CLIMA

Los efectos e impactos provocados por el cambio climático son inevitables, y es primordial, según la ONU (2015) que todos los países cooperen mediante la implantación de políticas y estrategias para frenarlo, reducir las emisiones de gases y alcanzar una economía sostenible y respetuosa con el medioambiente.

En España, el principal desencadenante del cambio climático son las continuas emisiones de gases de efecto invernadero (GEI): Según un informe sobre la evolución de los GEI en España, realizado por el Observatorio de Sostenibilidad (2014) expone que en el 2019 el sector empresarial, concretamente el de la electricidad, emitió el mayor porcentaje de GEI (84,8%). Por ello, es fundamental el apoyo empresarial.

Hiberus fomenta el consumo responsable y sostenible en varias áreas de la oficina. Crean espacios verdes con plantas para purificar el aire, los teléfonos móviles están silenciados para reducir la contaminación acústica y el estrés. Adoptan un uso responsable de la energía eléctrica y aparatos informáticos de igual manera que con el agua en los aseos personales. Respecto a los residuos sólidos generados en la oficina se separan para poder reciclarlos en los contenedores correspondientes y fomentar la regla de las 3R (Reducir, Reutilizar y Reciclar).

A parte de enfocarse en los impactos que genera dentro de la oficina, motiva a su plantilla a poner en marcha esas buenas prácticas medioambientales en casa y comunicarlas entre los compañeros.

OBJETIVO 16. PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES

La corrupción o el no acceso a la justicia para todos los colectivos son retos mundiales a los que las empresas pueden contribuir mediante una gestión de su actividad justa y transparente ONU (2015).

Hiberus cuenta con dos comités, por un lado, para garantizar una gestión honesta y transparente de los planes de actuación y recursos asignados cuentan con el Comité de Dirección; por otro lado, el Comité de Cumplimiento Normativo se encarga de la ejecución correcta de políticas de prevención de delitos y una normativa interna.

OBJETIVO 17. ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Este objetivo plantea la necesidad de un compromiso global y alianzas con los mismos valores y principios para alcanzar los ODS y el desarrollo sostenible siendo fundamental la cooperación entre las empresas, los gobiernos y la sociedad (ONU, 2015).

Al ser Hiberus una empresa tecnología apuesta por una sociedad más innovadora, digital y emprendedora, junto a Ibercaja han creado alianza para lograr ese objetivo, para ello, han trabajado conjuntamente en un proyecto llamado TICVOLUCIÓN focalizándose en tres aspectos emprendimiento, empleabilidad de las personas y el impulso en las vocaciones tecnológico-digitales.

Tras analizar la memoria anual del 2019 podemos concluir que es socialmente responsable en los tres ámbitos, económico, social y medioambiental, así lo avala el sello de Responsabilidad Social de Aragón.

Dentro de las acciones sostenibles que puede hacer una empresa para mostrar su compromiso con el entorno es la adscripción a los ODS de la ONU. Constituyen un ejemplo de cooperación Internacional y considera el sector privado un agente indispensable, ya que tiene la capacidad y los recursos necesarios para alcanzarlos.

Algunas empresas abarcan una gran cantidad de ODS por el simple hecho de lavarse la imagen frente a la sociedad o utilizarlos como un instrumento puro de marketing. Son prácticas muy criticadas que se han intentado paliar mediante

iniciativas internacionales que aseguran un mayor control. Hiberus Tecnología es un claro ejemplo de responsabilidad y honestidad con la causa.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.
¿Conocen las empresas realmente qué significa el término RSC o RSE?.

Respuesta.

La Responsabilidad Social Corporativa es un concepto que ha ido evolucionando y hoy en día es primordial que las empresas lo tengan en cuenta (RSE). Surgió debido a las preocupaciones sociales y medioambientales que demandaba la sociedad respecto al impacto que su actividad tenía sobre ellas. Estos desafíos han incidido en las organizaciones y empresas, lo que les brinda una oportunidad para contribuir a una sociedad más justa y sostenible. Y, por último, para las empresas las RSC ha sido un motivo diferenciador para destacar dentro de la competencia y en muchos casos se ha convertido en una ventaja competitiva. Eludir aspectos que conciernen a la RSC, tanto interna como externa, la convierten en un recurso de marketing con fines publicitarios o pura imagen estratégica de posicionamiento en el mercado, beneficiario en un principio pero que a largo plazo es difícil de mantener. Hoy en día mucha gente confunde la RSC con acciones puntuales que realizan en un momento concreto quitándole el valor y el esfuerzo que supone integrar toda una práctica de acciones responsables dentro de la estrategia de negocio. Llevar a cabo este tipo de prácticas puede resultar beneficioso a corto plazo, ahorrando costes, pero a la larga es perjudicial ya que afecta a la imagen de la empresa, pierden la fidelización de los consumidores e incluso en casos tienen que asumir sanciones o multas. Algunas empresas abarcan una gran cantidad de ODS por el simple hecho de lavarse la imagen frente a la sociedad o utilizarlos como un instrumento puro de marketing. Son prácticas muy criticadas que se han intentado paliar mediante iniciativas internacionales que aseguran un mayor control.

Cuestión 2.
¿Cómo pueden las empresas vincular la RSC y los ODS en su estrategia a largo plazo y contribuir a su ventaja competitiva?

Respuesta.

El sector privado se está involucrando cada año más en el desarrollo sostenible. Las empresas que implantan este modelo asumen una serie de principios, valores y acciones a la hora de la toma de decisiones que generan beneficios económicos a favor de los stakeholders y del conjunto de la sociedad (Ferrer, 2013). Las empresas tecnológicas tienen capacidades distintivas en las que se apoya su gestión y que les permiten ser más competitivos con respecto a la competencia. Estas ventajas competitivas y, en definitiva, su estrategia comercial puede tener diferentes grados de aproximación a la RSE y los ODS. Pues no debemos olvidar, que tanto la política de RSE como la estrategia empresarial se condicionan entre sí. Por ello, hay entidades que han desarrollados de manera más explícita su política de RSE de manera complementaria y otras que han optado por hacer de ellas, la base de su estrategia comercial. Todos estos esfuerzos de RSC están vinculados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de contribuir a una mejora económica, responsable y sostenible de la sociedad.

Por último, pero no menos importante, conseguir que las empresas aprecien la RSE, pues como destaca la Comisión europea 2011, “a pesar de que los efectos de la RSE sobre la competitividad son cada vez más reconocidos, son muchas las compañías que todavía tienen dilemas acerca de que un comportamiento socialmente responsable pueda no ser el más beneficioso financieramente, al menos a corto plazo”. Algunas empresas se ciñen a la legalidad mínima, no teniendo en cuenta el nacimiento de la cultura socialmente responsable, habiendo repercutido esto en una opacidad de cara a sus stakeholders. Debe de existir una reflexión moral y ética sobre la forma en que las empresas están operando en la sociedad, pues constituye una base sólida y congruente para el posterior desarrollo de una política de responsabilidad social y vinculación al logro de los ODS. Uno de los mayores riesgos que presentan las empresas de consultoría tecnológica, por pertenecer al sector servicios, es su riesgo reputacional y que es ajeno a las variables económicas controlables. En este sentido, se puede mejorar el control del riesgo reputacional a través del desarrollo de una Política de Responsabilidad Social, y más concretamente vinculada a los ODS, mediante acciones específicas orientadas a determinados ODS acordes

desarrollo de la actividad de la empresa que aportaran una mayor transparencia frente a la sociedad. El caso estudiado va orientado en este sentido tratando de controlar los riesgos reputacionales a través del desarrollo de una Política de Responsabilidad Social, y más concretamente vinculada a los ODS.

Ante la creciente globalización, la responsabilidad social empresarial ha adquirido una mayor relevancia debido a la presión que ejercen los grupos de interés, con el propósito que las empresas realicen sus actividades con fines sostenibles, por lo que sus expectativas y demandas obligan a integrarla a la estrategia empresarial. El caso estudiado, ha sido capaz de integrar la RSC en la estrategia empresarial perfectamente vinculándola con los ODS. Consciente de sus recursos y competencias abarca la mayoría de ODS.

4. CONCLUSIONES:

El sector privado se está involucrando cada año más en el desarrollo sostenible. Se ha tratado de demostrar a futuras empresas que se puede conseguir un beneficio económico aplicando un modelo de RSC y vinculando esas acciones sostenibles con los ODS. Bien sea por concienciación social o por tendencia empresarial, la RSE ha tenido una amplia difusión y acogimiento en el sector tecnológico. Ante la creciente globalización, la responsabilidad social empresarial ha adquirido una mayor relevancia debido a la presión que ejercen los grupos de interés, con el propósito que las empresas realicen sus actividades con fines sostenibles, por lo que sus expectativas y demandas obligan a integrarla a la estrategia empresarial.

Pero no solo la presión regulatoria indica la ruta a seguir por las empresas, también una mayor presión social está exigiendo mejores desempeños sociales y medioambientales del sector empresarial. Por un lado, los inversores y gestores de riesgos valoran la praxis responsable por su gran repercusión sobre la reputación de la empresa y, por otro lado, una ciudadanía cada vez más sensibilizada con la necesidad de contar con empresas más responsables, no solo en el ámbito medioambiental sino también en su parte social y de gobernanza. No cabe duda de que más tarde o más temprano las empresas, ya sea por presión regulatoria o por presión social, van a tener que integrar la gestión de la sostenibilidad social y medioambiental en su estrategia de negocio.

Como se ha mencionado a lo largo del caso, las empresas tecnológicas prestan un servicio a los clientes y tienen capacidades distintivas en las que se apoya su gestión y que les permiten ser más competitivos con respecto a la competencia. Estas ventajas competitivas y, en definitiva, su estrategia comercial puede tener diferentes grados de aproximación a la RSE. Pues no debemos olvidar, que tanto la política de RSE como la estrategia empresarial se condicionan entre sí. Por ello, hay entidades que han desarrollados de manera más explícita su política de RSE de manera complementaria y otras que han optado por hacer de ellas, la base de su estrategia comercial. Algunas empresas abarcan una gran cantidad de ODS por el simple hecho de lavarse la imagen frente a la sociedad o utilizarlos como un instrumento puro de marketing. Son prácticas muy criticadas que se han intentado paliar mediante iniciativas internacionales que aseguran un mayor control.

A través del desarrollo de una Política de Responsabilidad Social, y más concretamente vinculada a los ODS, mediante acciones específicas orientadas a determinados ODS acordes desarrollo de la actividad de la empresa que aportaran una mayor transparencia frente a la sociedad. El caso estudiado va orientado en este sentido tratando de controlar los riesgos reputacionales a través del desarrollo de una Política de Responsabilidad Social, y más concretamente vinculada a los ODS.

El caso estudiado, ha sido capaz de integrar la RSC en la estrategia empresarial perfectamente vinculándola con los ODS. Consciente de sus recursos y competencias abarca la mayoría de ODS centrándose en la formación y creación de empleo; y de esta manera contribuir a un futuro más sostenible y esperanzador. Hiberus Tecnología es un claro ejemplo de responsabilidad y honestidad con la causa. Tras analizar la memoria anual del 2019 podemos concluir que es socialmente responsable en los tres ámbitos, económico, social y medioambiental, así lo avala el sello de Responsabilidad Social de Aragón.

Con este trabajo se ha orientado a las empresas, que se puede conseguir un desarrollo sostenible sin perjudicar a ningún agente en el proceso, y deben hacerlo de manera honesta y comprometidos al largo plazo, ya que las personas no

aceptan acciones puntuales. En definitiva, todos estos esfuerzos de RSC están vinculados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con el fin de contribuir a una mejora económica, responsable y sostenible de la sociedad y de la empresa tal como hemos plasmado en un caso real de empresa tecnológica.

Este estudio de la empresa ha demostrado que los ODS son una herramienta útil para comenzar a implantar acciones responsables y conseguir una gestión sostenible y responsable

En mi opinión, hoy en día creo que es necesario que todas las empresas apliquen la RSC en su estrategia empresarial; la sociedad reclama más empresas sostenibles llegando en un futuro a ser un requisito imprescindible para el éxito de la organización, es decir, aquellas que no realicen acciones socialmente responsables estarán en desventaja respecto a su competencia y serán valoradas negativamente a ojos del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

Argandoña, A. (1996): "Una nota sobre las relaciones entre ética, economía y finanzas" IESE Business School-Universidad de Navarra.

Argandoña, A. (2009): "¿Puede la responsabilidad social corporativa ayudar a entender la crisis financiera?" IESE Business School (Universidad de Navarra). *Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.

Agenda 2030. www.un.org › sustainabledevelopment › development-agenda.

Berelson, B. (1952): "Content Analysis in Communication Researches". Glencoe III, Free Press

Carrasco, I. (2005): "La ética como eficiencia: La responsabilidad Social en las Cooperativa de Crédito españolas" CIRIEC-ESPAÑA, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, noviembre 2005, pp. 351-367.

Cendoya, J.M. (2005): "La Responsabilidad Social Corporativa y el Sector Financiero Español" *Capital Humano* Nº 186, pág. 62. Marzo, 2005.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001): "Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas" Bruselas 18.07.2001.

Comisión de las Comunidades Europeas (2011): "*Una renovada estrategia de la Unión Europa 2011-2014 para la RSC"* Bruselas. *Comunicación.*

Ferrer, María Alejandra (2013). La dimensión externa de la responsabilidad social empresarial de CANTV. Telos, 15(3) ,388-399. [Fecha de Consulta 17 de febrero de 2021]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99328424007.

Friedman, Milton (1966). "Capitalismo y libertad". Ediciones Rialp.

Guerras, J.E. y Navas, J.E. (2007): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones" (4ª ed.) Thomson-Civitas.

Guillen Parra, M. (2005): "Ética en las organizaciones. Construyendo confianza", Pearson-Prentice-Hall, Madrid.

Hiberus Tecnologia, SL (2019). Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

Krause, M (1995): "La investigación cualitativa; Un campo de posibilidades y desafíos" *Revista Temas de Educación,* Nº 7.

Ods. Objetivos de desarrollo sostenibles. www.agenda2030.gob.es › objetivos.

Organización Internacional de Estandarización. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto, https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overvi ew-es.pdf.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2016). El sector privado ante los ODS. *Guía práctica para la acción*.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Consejo Empresarial Mundial Para el Desarrollo Sostenible & Global Reporting Initiative (2015). SGD Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS.

Remacha, M. (2017). Empresa y objetivos de desarrollo sostenible. *Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa,* número 34. Universidad de Navarra.

Rodríguez Ruiz, O. Fernández Menéndez, J. Martín-Castilla, J. (2007) "Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial" *Boletín Económico ICE*.

United Nations Environment Programme (2020). *Emissions Gap Report 2020*. Nairobi.

LA COMUNICACIÓN DIGITAL SOBRE LAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EL CASO DE ANTENA 3 NOTICIAS Y FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA CON LA INICIATIVA "CONTRA EL MALTRATO: TOLERANCIA CERO"

Marián Navarro-Beltrá
Universidad Católica de Murcia (UCAM)
(España)

RESUMEN:

Las organizaciones deben dar a conocer a sus públicos las acciones de responsabilidad social corporativa que realizan con el propósito de mejorar su reputación. Para ello las redes sociales resultan especialmente relevantes. Así, el objetivo de este trabajo se basa en analizar la comunicación efectuada a través de Twitter y de Facebook por Antena 3 Noticias y Fundación Mutua Madrileña con relación a la iniciativa de responsabilidad social "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" que trata de erradicar la violencia de género. Para analizar esta comunicación se realiza un análisis de contenidos de las publicaciones insertadas en dichas plataformas durante 5 meses. Los principales resultados indican que no se está aprovechando todo el potencial dialógico que ofrecen las redes sociales para interactuar con los seguidores.

ABSTRACT:

Organizations must make known to their stakeholders the corporate social responsibility actions they carry out in order to improve their reputation. For this, social networks are especially relevant. Thus, the aim of this work is based on analyzing the communication made through Twitter and Facebook by Antena 3 Noticias and Fundación Mutua Madrileña in relation to the social responsibility initiative "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" that tries to eradicate gender violence. To analyze this communication, a content analysis of the publications inserted in these platforms is carried out for 5 months. The main results indicate that the full dialogical potential offered by social networks is not being used to interact with followers.

1. INTRODUCCIÓN

Según el Libro Verde de la Comisión Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también denominada Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) o simplemente responsabilidad social (Aced, 2013), es "la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés". De esta forma, se considera que la RSC debe basarse en un compromiso voluntario y real por parte de las organizaciones que debe ir más allá del mero cumplimento de las normas y las leyes, ya que estas últimas han de respetarse de manera obligatoria (Saldaña Larrondo y Coutiño Audiffred, 2016).

Así, se podría afirmar que la responsabilidad social es un tema en auge en el ámbito empresarial (Barrio y Enrique, 2018) que surge del deseo que poseen las instituciones de ser responsables y de devolver a la sociedad una parte de los beneficios que obtienen con su actividad (Aced, 2013). Por tanto, con la RSC, las entidades pretenden mostrar el compromiso que poseen con su entorno, tanto a nivel social como ambiental (Ballester Colomer y Ballester Azpitarte, 2014).

Además, la realización de acciones socialmente responsables ayuda a las organizaciones a construir una reputación sólida, de manera que este tipo de actuaciones resultan imprescindibles para hacer frente a la competencia y para captar a los grupos de interés (Méndez Picazo, 2005). De esta forma, la RSC repercute positivamente en la reputación que poseen las instituciones e influye en su imagen pública (García Nieto, 2012), por lo que resulta necesario dar a conocer a los stakeholders las iniciativas que las entidades están realizando en este campo (Aced, 2013).

Así, comunicar las acciones de responsabilidad social corporativa ayuda a impulsar y a fortalecer la relación entre las instituciones y sus públicos, aunque para que esta situación se produzca es necesario que esta comunicación se base en la participación activa y en el diálogo (Zeler y Capriotti, 2018). Por ello, Internet se ha convertido en una potente herramienta de comunicación para dar a conocer a un gran número de personas las iniciativas socialmente responsables que están llevando a cabo las organizaciones (Orozco Toro y Ferré Pavia, 2013). En concreto, el impacto de la Web 2.0 ha supuesto una evolución desde la comunicación tradicional de la RSC hacia la comunicación interactiva de este tipo de actividades entre las entidades y sus públicos (Zeler y Capriotti, 2018). En concreto, el uso de las redes sociales resulta especialmente relevante, ya que estas ofrecen la posibilidad de escuchar a los stakeholders de manera cercana y empática y permiten establecer un diálogo directo y real entre las instituciones y sus públicos (Miquel-Segarra et al., 2016). No se puede olvidar que además de un diálogo constante con los grupos de interés la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa requiere a una organización comprometida con la transparencia y con la ética (Orozco Toro y Ferré Pavia, 2013).

Por tanto, se puede afirmar que estudiar la RSC es una cuestión de gran importancia debido a las exigencias que poseen los stakeholders (Severino-González et al., 2021), pues estos cada vez más demandan entidades socialmente comprometidas. Ante este contexto, y con el objetivo de analizar la comunicación efectuada por las instituciones sobre sus acciones de RSC en las redes sociales, se escoge como caso de estudio la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" de Antena 3 Noticias y Fundación Mutua Madrileña.

Esta campaña ha sido seleccionada por el gran impacto que ha causado en la ciudadanía y por haber sido reconocida por distintos organismos debido a su amplia contribución social (Cea, 2020). En concreto, el Gobierno de España y diversas comunidades autónomas le han otorgado numerosas distinciones (Grupo Atresmedia y Sociedades Dependientes, Grupo Consolidado, 2021). Además, ha obtenido una mención especial por parte del Observatorio contra la Violencia Doméstica y de Género (Cea, 2020) y ha sido seleccionada por ONU Mujeres como caso de éxito al considerar la manera en que un medio puede abordar una problemática social (Grupo Atresmedia y Sociedades Dependientes, Grupo Consolidado, 2021).

Como se ha comentado, la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" ha sido puesta en marcha por Antena 3 Noticias y por la Fundación Mutua Madrileña. En la Figura 1 se puede observar la imagen visual que ha adoptado este proyecto. Antena 3 Noticias pertenece a Atresmedia, un grupo de comunicación español que opera en diversos sectores (radio, televisión, internet, cine…) y que posee marcas tan relevantes como Antena 3, laSexta, Onda Cero o Europa FM.

Este grupo de comunicación está fuertemente comprometido con la responsabilidad social corporativa, ya que bajo el sello "Compromiso Atresmedia" ha puesto en marcha diversas iniciativas sociales, como por ejemplo: "Constantes y Vitales", "Ponle Freno", "Objetivo Bienestar" o "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero"[1].

Figura 1. Imagen visual de la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero"



Fuente: [https://www.facebook.com/ToleranciaCeroA3], a fecha 04/11/2021

Por su parte, la Fundación Mutua Madrileña es una entidad privada sin ánimo de lucro que posee la misión de promover la mejora social[2]. Esta fundación pertenece al grupo empresarial Mutua Madrileña[3], entidad que ofrece distintos tipos de seguros (coche, moto, hogar, vida y salud) y diversos servicios de ahorro e inversión[4]. Es la Fundación Mutua Madrileña la que colabora con el proyecto de Atresmedia "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero".

Esta iniciativa surge en el año 2015 con el propósito de combatir la violencia de género y de fomentar la sensibilización social hacia esta temática. Entre otras acciones, se han emitido *spots* y diferentes tipos de producciones audiovisuales con la intención de concienciar sobre la existencia de este problema, se han realizado diversos estudios y se han creado los sellos "Tolerancia Cero" para reconocer proyectos que tratan de erradicar la violencia de género y para distinguir a personas o entidades especialmente involucradas en este tipo de actividades (Grupo Atresmedia y Sociedades Dependientes, Grupo Consolidado, 2021). Se trata de un proyecto de gran relevancia, pues su finalidad es erradicar una importante lacra social, la violencia contra las mujeres.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Metodología

En el sitio web compromiso.atresmedia.com se puede encontrar información sobre los diversos proyectos de responsabilidad social que lleva a cabo Atresmedia, como "Ponle Freno", "Constantes y Vitales", "Levanta la Cabeza", "Objetivo Bienestar" o "Hazte Eco". En el apartado referente a la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" se incluyen, entre otras cuestiones, noticias, acciones nominadas a obtener el sello "Tolerancia Cero", reportajes o informaciones sobre cómo actuar ante casos de violencia de género. También aparecen los botones de acceso a los perfiles de Facebook y de Twitter que posee este proyecto[5].

[1] Para más información véase: [https://www.atresmediacorporacion.com/sobre-nosotros/quienes-somos/], a fecha 04/11/2021

[2] Para más información véase: [https://www.fundacionmutua.es/sobre-la-fundacion/], a fecha 04/11/2021

[3] Para más información véase: [https://www.fundacionmutua.es/sobre-la-fundacion/], a fecha 04/11/2021

[4] Para más información véase: [https://www.mutua.es/ser-mutualista/], a fecha 04/11/2021

[5] Sin embargo, aunque el *link* a la cuenta de Twitter es correcto, cabe señalar que el enlace correspondiente al perfil de Facebook es erróneo, ya que remite al programa chileno Tolerancia Cero. Por lo que resulta necesario buscar manualmente la cuenta de esta iniciativa en esta última red social.

En concreto, para la realización de este estudio se analizan totas las publicaciones insertadas en el perfil de Facebook @ToleranciaCeroA3 y todos los tweets y retweets introducidos en la cuenta de twitter @ToleranciaCero durante 5 meses. En concreto, el periodo de estudio de este trabajo abarca desde el 1 el de mayo hasta el 30 de septiembre de 2021. Tiempo suficiente para descubrir el tipo de comunicación que se realiza. Por tanto, se examinan un total de 66 publicaciones en Twitter y 62 en Facebook. El 4 de noviembre de 2021 la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" poseía un total de 1.458 seguidores en Twitter y 1.811 en Facebook.

Con el propósito de examinar los *posts* mencionados anteriormente se recurre a la metodología cuantitativa y se efectúa un análisis de contenido. Para ello se recoge información sobre la temática de la publicación, la inclusión, o no, de *hashtags*, menciones, enlaces, imágenes y vídeos, el uso de preguntas en los textos para fomentar el diálogo con los usuarios, la repercusión de las publicaciones (número de "me gusta", cantidad de comentarios, etc.) y si las cuentas estudiadas responden a las dudas e inquietudes de sus seguidores a través de comentarios. Esta información se analiza con el programa informático SPSS.

Resultados

Los principales resultados de este análisis ponen de manifiesto que la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" realiza pocas publicaciones en sus redes sociales. De hecho, la media de *posts* diarios es de 0,43 en Twitter y de 0,40 en Facebook, lo que supone menos de 1 publicación cada 2 días.

Los *posts* analizados suelen incluir noticias o informaciones que tratan de educar y/o concienciar sobre la existencia de la violencia de género, ya que casi el 75% de las publicaciones en ambas redes sociales gira en torno a esta temática (en la Figura 2 se puede observar un ejemplo). Por su parte, el 25% restante suele hacer referencia a actividades concretas que se realizan dentro de la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" (en la Figura 3 se puede observar un ejemplo).

Las publicaciones analizadas no suelen incluir menciones, ya que estas solo se pueden observar en el 31,8% de los tweets y en el 19,4% de los *posts* de Facebook. A pesar de su escasa frecuencia, cabe destacar que la mención más utilizada en ambas redes sociales está relacionada con la Fundación Mutua Madrileña, pues la más empleada en Twitter es @fundacionmutua y la más recurrente en Facebook es Fundación Mutua Madrileña. Por su parte, se pueden observar *hashtags* en el 53% de los tweets y en el 22% de las publicaciones de Facebook. En la primera red social las etiquetas más empleadas son #SelloToleranciaCero y #ToleranciaCero y en la segunda las más utilizadas son #JóvenesSaludYGénero y #ViolenciaDeGénero.

Es habitual encontrar enlaces en las publicaciones analizadas. De hecho, todos los *posts* de Facebook y más del 90% de los tweets incluyen *links*. Estos enlaces permiten a los seguidores ampliar la información y redirigen prácticamente en exclusiva a la web compromisoa.atresmedia.com.

Con referencia al contenido audiovisual cabe señalar que es habitual que las publicaciones incluyan una imagen, estas se pueden observar en el 90,3% de los *posts* de Facebook y en el 60% de los tweets. Sin embargo, el uso de vídeos es muy poco frecuente, únicamente aparecen en el 10,6% de los tweets y en el 4,8% de las publicaciones de Facebook.

Tampoco es habitual que se incluyan preguntas en los textos para tratar de fomentar el diálogo con los seguidores, pues de las 128 publicaciones analizadas únicamente se puede observar en una ocasión: un *post* en Facebook que pregunta a los usuarios si conocen una iniciativa digna de obtener el sello "Tolerancia Cero" (ver Figura 4).

Figura 2. Ejemplo de tweet que trata de transmitir información y concienciar sobre la violencia de género



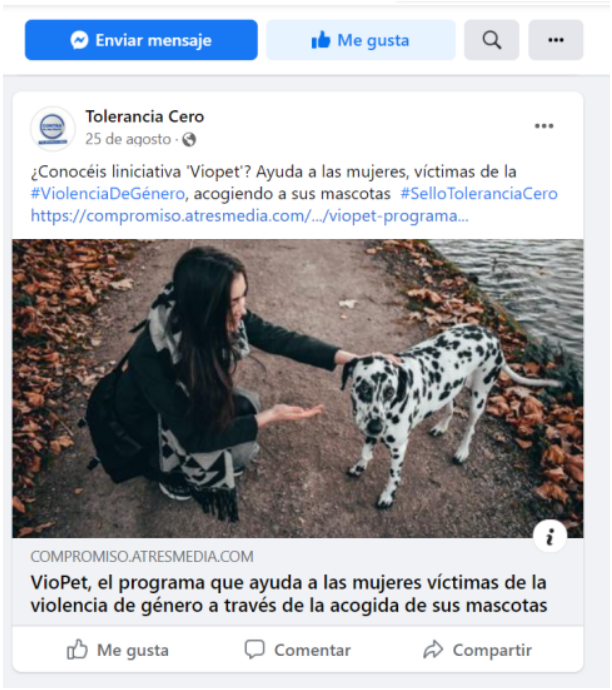
Fuente: [https://twitter.com/toleranciacero?lang=es], a fecha 04/11/2021

Figura 3: ejemplo de publicación en Facebook sobre una actividad concreta de la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero"



Fuente: [https://www.facebook.com/ToleranciaCeroA3], a fecha 04/11/2021

Figura 4. Publicación en Facebook que incluye una pregunta dirigida a los seguidores



Fuente: [https://www.facebook.com/ToleranciaCeroA3], a fecha 04/11/2021

En cuanto a la estrategia de publicación, se puede indicar que lo más habitual es que en Facebook y en Twitter se inserte el mismo contenido. Este suele incluir un enlace que redirige al sitio web compromiso.atresmedia.com/tolerancia-cero, donde se puede consultar la misma información pero de manera más desarrollada (ver Figuras 5, 6 y 7). No solo se reutiliza el contenido entre plataformas, también es frecuente que este se repita varias veces en la misma red social en un corto periodo de tiempo.

Figura 5. Ejemplo de tweet que incluye el mismo contenido que se puede observar en otras plataformas



Fuente: [https://twitter.com/toleranciacero?lang=es], a fecha 04/11/2021

Figura 6. Ejemplo de publicación en Facebook que incluye el mismo contenido que se puede observar en otras plataformas



Fuente: [https://www.facebook.com/ToleranciaCeroA3], a fecha 04/11/2021

Figura 7. Ejemplo del sitio web al que redirigen las publicaciones de Facebook y Twitter que incluye la misma información, pero más desarrollada



Fuente: [https://compromiso.atresmedia.com/tolerancia-cero/noticias/fundacion-mutua-madrilena-reconoce-mejores-ideas-creativas-estudiantes-violencia-genero_20210923614c3f14db4b030001176f9b.html], a fecha 04/11/2021

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Es apropiado publicar el mismo contenido en distintas plataformas? ¿Qué opinas del caso estudiado?

Respuesta.

Actualmente existen muchas plataformas digitales, como los sitios webs y las redes sociales, que hacen que las organizaciones sean más visibles. Para poder lidiar con todos estos soportes es habitual que las entidades publiquen el mismo contenido en distintas plataformas, ya que esto les posibilita ahorrar esfuerzo y tiempo a la vez que les permite llegar a una mayor cantidad de personas (Navarro-Neri y Rivero, 2019).

Sin embargo, no se pude olvidar que "cada red social tiene su propio lenguaje", por ejemplo, es habitual usar las siglas RT en Twitter cuando se retuitea la publicación de otra cuenta, pero estas siglas carecen de sentido en Facebook (Aced, 2013). Por tanto, resulta necesario adecuar el lenguaje a la red social utilizada. También es necesario adaptar la información a difundir a las particularidades de cada plataforma, de manera que la extensión del contenido en Twitter debe ser más reducida que en Facebook (Navarro-Neri y Rivero, 2019). Además, cada red social tiene su propio público, por lo que resulta necesario conocer sus características y aquello que desea encontrar para, a partir de ahí, adaptar el mensaje (Costa-Sánchez y Fontela Baró, 2016).

Por tanto, aunque reutilizar el contenido de forma inteligente, adaptándolo a cada formato y medio, puede ofrecer una mayor presencia en Internet con una mínima inversión de tiempo (Ramos, 2016), publicar el mismo contenido en diferentes redes sociales implica desaprovechar las características específicas de cada una de ellas (Farné e Iranzo, 2018). En el caso de la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" podemos observar cómo se replica, prácticamente sin ningún tipo de adaptación, el mismo contenido en Facebook y en Twitter, por lo que podríamos considerar que esta estrategia de comunicación no es apropiada, ya que no aprovecha las particularidades específicas de cada uno de estos soportes.

Cuestión 2.
¿Es una buena estrategia de comunicación publicar el mismo contenido varias veces en la misma red social? Revisa los perfiles estudiados e indica qué opinas de este caso concreto.

Respuesta.

Estar activo en las redes sociales implica generar un caudal de contenidos muy elevado, situación que supone un gran esfuerzo para las organizaciones, de ahí que muchas opten por volver a utilizar la misma información (Ramos, 2020). A pesar de que el reciclaje de contenidos puede ser eficaz en ciertas ocasiones, abusar de esta práctica puede suponer importunar a los seguidores, que no toleran que se les trate de engañar con la misma publicación (Lastra, 2017). Para volver a usar una misma información se debe respetar la siguiente regla: "no reutilizar dos veces el mismo contenido en idéntico formato" (Ramos, 2016). Si se sigue esta recomendación, el reciclaje de contenidos puede ser una técnica apropiada porque, según algunos autores, es poco habitual que los *followers* hayan visto la publicación original, ya que todos los seguidores que una marca posee en una determinada red social no se exponen al contenido publicado por la empresa, bien porque no pueden prestar atención a todos los *posts* que reciben o bien porque las plataformas no muestran a sus usuarios todas las publicaciones de las cuentas que siguen (Sicilia *et al.,* 2021).

En el caso de la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" se podría afirmar que el reciclaje de contenidos que se lleva a cabo en sus perfiles de Twitter y Facebook es excesivo, ya que inserta en un periodo de tiempo muy breve exactamente la misma publicación incluso en repetidas ocasiones. Por tanto, esta estrategia de comunicación no se consideraría apropiada, pues es probable que aburra y canse a sus seguidores.

Cuestión 3.
¿Crees que las organizaciones que desarrollan proyectos de Responsabilidad Social Corporativa, como la lucha contra la violencia de género, realmente se preocupan por estas cuestiones o consideras que llevan a cabo estas acciones únicamente para mejorar su reputación?

Respuesta.

Se podría afirmar que para muchas organizaciones lo realmente importante no es la práctica de la RSC en sí, pues lo verdaderamente relevante para ellas es explotar comunicativamente estas acciones con el propósito de obtener rentabilidad en términos de imagen y reputación (García Nieto, 2012). A pesar de que los beneficios que supone comunicar la Responsabilidad Social Corporativa son incuestionables en temas de reputación, imagen, lealtad y reconocimiento social, las empresas deberían asumir esta actividad estratégica como una parte esencial de su responsabilidad y no como un lavado de imagen (Orozco Toro y Ferré Pavia, 2013).

De todas formas, independientemente del motivo que posean las entidades para realizar proyectos socialmente responsables, la práctica de este tipo de actividades aporta importantes beneficios para la sociedad en general (Altamirano-Velásquez *et al*., 2015). Por ejemplo, la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" ayuda a concienciar a la población sobre la existencia de la violencia de género y trata de erradicar esta lacra social.

4. CONCLUSIONES

Se podría afirmar que el desarrollo y la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa ha cambiado profundamente con el surgimiento de las redes sociales (Monfort y Mas Iglesias, 2021), ya que estas no solo ofrecen la posibilidad de difundir información, también permiten dialogar con los *stakeholders* sobre este tipo de cuestiones. A pesar de las amplias posibilidades que ofrecen las redes sociales para comunicar sus proyectos de RSC, existen entidades que no saben cómo gestionar esta comunicación (Orozco Toro y Ferré Pavia, 2013).

Quizás, este sea el motivo por el que existen organizaciones que reconocen la importancia de estar presente en las redes sociales, pero que realizan en ellas una comunicación unidireccional que no fomenta la interacción y el dialogo con sus públicos (Capriotti y Zeler, 2020). Sin embargo, hoy en día "no es suficiente con estar presente en las redes sociales, sino que es necesario aprovechar el potencial dialógico que estas plataformas de comunicación ofrecen" (Navarro-Beltrá *et al*., 2020). De esta forma, difundir información sobre temas de responsabilidad social corporativa en lugar de dialogar e interactuar con los públicos sobre este tipo de cuestiones es un problema, ya que esta forma de actuar conlleva que las organizaciones desaprovechen las oportunidades que ofrecen las redes sociales para mejorar su reputación (Capriotti y Zeler, 2020).

Un ejemplo concreto que demuestra cómo la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero" no fomenta el dialogo con sus *stakeholders* se basa en el hecho de que no suele introducir preguntas en sus textos, estrategia que invita directamente a los usuarios a responder a estas interrogaciones (Huertas *et al*., 2015) y, por tanto, a dialogar. Otro ejemplo es la escasez de vídeos insertados en las publicaciones y el uso de una comunicación que recurre a recursos gráficos estáticos (imágenes fijas). Todo ello a pesar de que son los recursos audiovisuales, como los vídeos, los que realmente permiten contribuir efectivamente a la actividad comunicativa de la Responsabilidad Social Corporativa (Capriotti y Zeler, 2020) por ser considerados como grandes generadores de *engagement* (Capriotti *et al*., 2019).

Así, se podría establecer que, al igual que ocurre en anteriores trabajos que analizan la comunicación dialógica que realizan las organizaciones en las redes sociales, no es habitual que las entidades elaboren mensajes que motiven a los seguidores a participar, a opinar o a involucrarse (Capriotti *et al*., 2019). En este sentido hay autores que llegan a afirmar que si una institución no es capaz de garantizar el diálogo y la participación activa con sus públicos es mejor que desista de estar presente en las redes sociales (Enrique Jiménez, 2013).

Finalmente cabe señalar que, a pesar de los logros sociales alcanzados por la iniciativa "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero", resulta necesario mejorar su comunicación digital, ya que ello permitiría llegar a más personas y, por tanto, alcanzar mejor sus importantes objetivos: visibilizar la existencia de la violencia de género y erradicar esta lacra social. Pese a la relevancia de los datos presentados en este trabajo, cabe señalar que su principal limitación se basa en haber analizado únicamente la comunicación digital, y en concreto las publicaciones insertadas en Facebook y Twitter, del proyecto de responsabilidad social "Contra el Maltrato: Tolerancia Cero". Quizás, si se hubiesen escogido otros medios

de comunicación para el análisis los resultados las conclusiones serían diferentes. Por tanto, se abre una futura línea de investigación centrada en analizar la comunicación de dicha iniciativa en otros medios y soportes.

BIBLIOGRAFÍA

Aced, C. (2013): *Relaciones Públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. 1st ed. Barcelona: Editorial UOC.

Altamirano-Velásquez, A., Rendón-Salazar, A. y Sánchez-Riofrío, A. M. (2015): Responsabilidad social corporativa: el caso de mutualista pichincha. *Revista Ciencias Estratégicas* 23(33): 31-40.

Ballester Colomer, J. E. y Ballester Azpitarte, L. (2014): La responsabilidad social corporativa o la parte simpática del capital social. *Cuadernos de Derecho y Comercio* 62: 61-76.

Barrio, E. y Enrique, A. M.ª (2018): Responsabilidad social corporativa. Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC* 17(17): 90-109.

Capriotti, P., Zeler, I. y Oliveira, A. (2019): Comunicación dialógica 2.0 en Facebook. Análisis de la interacción en las organizaciones de América Latina. *Revista Latina de Comunicación Social* 74: 1094-1113.

Capriotti, P. y Zeler, I. (2020): Comunicación de la responsabilidad social empresarial de las empresas de América Latina en Facebook: estudio comparativo con las empresas globales. *Palabra Clave* 23(2): e2327.

Cea, N. (2020): La igualdad de género en las empresas de comunicación: análisis, iniciativas y praxis profesionales de los grupos españoles. En E. Hernández Martínez, J. M. López-Agulló Pérez-Casado y S. Marín Conejo. (Eds.), *Construcciones culturales y políticas de género* (pp. 44-63). Madrid: Dykinson.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 18.7.2001. COM82001) 366 final. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES], disponible el 05/01/2021.

Costa-Sánchez, C. y Fontela Baró, B. (2016): Relaciones públicas y social media. Proactividad de las empresas españolas en las redes sociales audiovisuales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* 6(11): 235-254.

Enrique Jiménez, A. M. (2013): La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humana* 8(24): 116-131.

Farné, A. y Iranzo, A. (2018): Modelo de análisis cuantitativo-cualitativo de la comunicación para el cambio social en redes sociales: posibilidades y limitaciones metodológicas. En R. Eguizábal Maza. (Ed.), *Metodologías 4* (pp. 143-153). Madrid: Fragua.

García Nieto, M. T. (2012): Las ciencias sociales y la responsabilidad social corporativa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC* 6(6): 92-111.

Grupo Atresmedia y Sociedades Dependientes, Grupo Consolidado (2021): *Informe de gestión correspondiente al ejercicio 2020*. [https://www.atresmediacorporacion.com/documents/2021/04/28/734C82D3-1234-4C10-A1EA-74FE29A3EAC0/dossieranual2020a3esp.pdf], disponible el 05/11/2021.

Huertas, A, Setó-Pàmies, D. y Miguel-González, M. I. (2015): Comunicación de destinos turísticos a través de los medios sociales. *El Profesional de la Información* 24(1): 15-21.

Lastra, E. (2017): 10 mentiras (podridas) sobre los social media que debería desterrar cuanto antes. *Marketingdirecto.com*. [https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/10-mentiras-podridas-social-media-deberia-desterrar-cuanto-antes], disponible el 05/11/2021.

Méndez Picazo, M. T. (2005): Ética y responsabilidad Social Corporativa. *Revista ICE* 823: 141-150.

Miquel-Segarra, S., Navarro-Beltrá, M., McColl, J., Carey, L., Garcia, I. y McBride, L. (2016): El diálogo de las marcas de moda con sus públicos: el caso de Twitter. En J. Herreros y C. Mateos. (Coords.), *Del verbo al bit* (pp. 1093-1112). La Laguna (Tenerife): Sociedad Latina de Comunicación Social.

Monfort, A. y Mas Iglesias, J. M. (2021): Barreras y oportunidades para la comunicación de la responsabilidad social en redes sociales. *Comunicación y Hombre* 17: 349-361.

Navarro-Beltrá, M., García Medina, I. y Miquel-Segarra, S. (2020): Utilización de Facebook como canal de comunicación en el sector de la moda: una comparativa de su vertiente dialógica entre las marcas de moda rápida y de lujo. *Palabra Clave* 23(3): e2335.

Navarro-Neri, I. y Rivero, P. (2019): Los principales museos arqueológicos españoles en las redes sociales: estudio exploratorio sobre procesos educomunicativos. *ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete* 34(1).

Orozco Toro, J. A. y Ferré Pavia, C. (2013): La comunicación estratégica de la responsabilidad social corporativa. *Razón y Palabra* 83: 242-258.

Ramos, J. (2016): *Marketing de contenidos. Guía práctica*. 1st ed. España: Juanjo C. Ramos.

Ramos, J. (2020): *Técnicas de growth hacking para escalar tu negocio en la red digital*. 1st ed. Berlin: Verlag GD Publishing Ltd. & Co KG.

Redacción puromarketing.com (2018): Cuándo y cómo se pueden reciclar contenidos en redes sociales. *Puromarketing.com*. [https://www.puromarketing.com/42/30005/cuando-como-pueden-reciclar-contenidos-redes-sociales.html], disponible el 05/11/2021.

Saldaña Larrondo, D. E. y Coutiño Audiffred, S. (2016): Integrarse. Modelo de medición de la responsabilidad social empresarial. *Revista de Ciencias Empresariales* 2(2): 51-67.

Severino-González, P., Villalobos-Antunez, J., Vergara-Gómez, J. y Yáñez-Venegas, M. (2021): Percepción sobre la responsabilidad social corporativa de los estudiantes de educación superior en Chile. *Formación Universitaria* 14(4): 39-48.

Sicilia, M., Palazón, M., López, I. y López, M. (2021): *Marketing en redes sociales*. 1st ed. Madrid: Esic Editorial.

Zeler, I. y Capriotti, P. (2018): Gestión interactiva de la comunicación de la RSE de las empresas de Argentina en Facebook. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía* 8(16): 7-18.

TRAINING SDGS: UNA PROPUESTA DE CASO PRÁCTICO DE PRAXIS DOCENTE DE LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE NACIONES UNIDAS

María Nieves Fernández López
Universidad Complutense de Madrid
(España)

RESUMEN:

La implementación de metodologías innovadoras de aprendizaje y enseñanza de materias como la Sostenibilidad en la Universidad se encuentra todavía en una fase incipiente. Son pocas las universidades que han incorporado en el corpus de estudios el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. A su vez también son escasas las que han comenzado a redefinir su área de Responsabilidad Social Institucional en función de este nuevo y actual marco que nos ofrecen las Naciones Unidas desde 2015. Este artículo muestra el caso práctico de la propuesta de un Seminario Interdisciplinar sobre Sostenibilidad y los ODS. Se trata de la descripción de una acción concreta, que puede ser inserta en una asignatura de 3 horas y media por semana durante 4 meses (un semestre) equivalente a 6 créditos ECTS. La propuesta de una acción o actividad, que se puede llevar a cabo en el aula con el objetivo de generar en una hora 100 ideas para una Universidad más sostenible. La comunicación muestra la metodología, expectativas de resultado y conclusiones de esta actividad esperando aportar luz sobre formas de abordar los desafíos del aprendizaje y enseñanza de la Sostenibilidad y los ODS en la Universidad y así apoyar la consolidación del espacio universitario como un lugar crítico y transformador que aborde la mejora social, económica y ambiental del planeta.

ABSTRACT:

The implementation of innovative methodologies for learning and teaching subjects such as Sustainability at the University is still in an incipient phase. Few universities have incorporated the framework of the 17 Sustainable Development Goals into the corpus of studies. In turn, there are also few that have begun to redefine their area of Institutional Social Responsibility based on this new and current framework that the United Nations has offered us since 2015. This article shows the practical case of the proposal for an Interdisciplinary Seminar on Sustainability and the SDGs. It is the description of a specific action, which can be inserted in a subject of 3 and a half hours per week for 4 months (one semester) equivalent to 6 ECTS credits. The proposal of an action or activity, which can be carried out in the classroom with the aim of generating 100 ideas for a more sustainable University in one hour. The communication shows the methodology, outcome expectations and conclusions of this activity, hoping to shed light on ways to address the challenges of learning and teaching Sustainability and the SDGs at the University and thus support the consolidation of the university space as a critical and transformative place, that addresses the social, economic and environmental improvement of the planet.

1. INTRODUCCIÓN

El problema que guía nuestro trabajo tiene como punto de partida a la Universidad, en su rol formativo y generador de conocimiento pero principalmente como agente clave en el desarrollo social para responder a las demandas en pos de un mundo más equitativo y sostenible Vallaeys (2014). Asimismo, algunos antecedentes han sido una importante guía en este trabajo. Por un lado, los conceptos de la Red de Australia, Nueva Zelanda y el Pacífico de soluciones de desarrollo sostenible (SDSN) en pos de la promoción de soluciones.

Por otro lado, consideramos, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son objetivos establecidos por la Agenda 2030 de Naciones Unidas para el desarrollo sostenible. Hablan de la protección del medio ambiente, de reducir la pobreza y hambre, de justicia, paz e inclusión social para 2030. Por lo tanto, su alcance afecta a estados, individuos, organizaciones y la economía por igual. Requieren y promueven una nueva educación, investigación, innovación y liderazgo.

Los ODS son de gran importancia para las universidades ya que exigen y afectan:

- Una buena educación y enseñanza, que también transmita sostenibilidad en el sentido de los ODS; Investigación que beneficia la implementación de los ODS;
- Una política de educación superior interna buena y socialmente equitativa y la implementación de políticas sostenibles dentro de la institución;
- Un rol de liderazgo social a través de la influencia social de los egresados

El enfoque del seminario se basaba en las siguientes premisas:

- Aprender la teoría del marco ODS no es suficiente; el mensaje también debe ser percibido experimentalmente y de manera personalizada.
- Para trabajar con los ODS, primero se debe conocer su origen y alcance.
- La experiencia personal ocupa un lugar importante en una metodología que busca la conexión y el contacto con lo esencial.
- Cada persona puede vivir el mensaje de los ODS independientemente de sus circunstancias y experiencia.
- La Universidad es un lugar apropiado para divulgar los ODS por su compromiso con la mejora social, económica y ambiental del planeta.

La construcción del marco ODS se utiliza porque existe una necesidad urgente de proporcionar herramientas y recursos para la implementación de la Agenda 2030 a los estudiantes y, por lo tanto, a la sociedad. Todas las instituciones, incluida la Universidad, necesitan los ODS para consolidar sus responsabilidades y compromiso con los desafíos mundiales. Asimismo, un valioso aporte han sido algunos trabajos como los conceptos de la Red de Australia, Nueva Zelanda y el Pacífico de soluciones de desarrollo sostenible (SDSN) en pos de la promoción de soluciones políticas y de educación pública para la sostenibilidad.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Marco Teórico

La Agenda 2030 y la Universidad

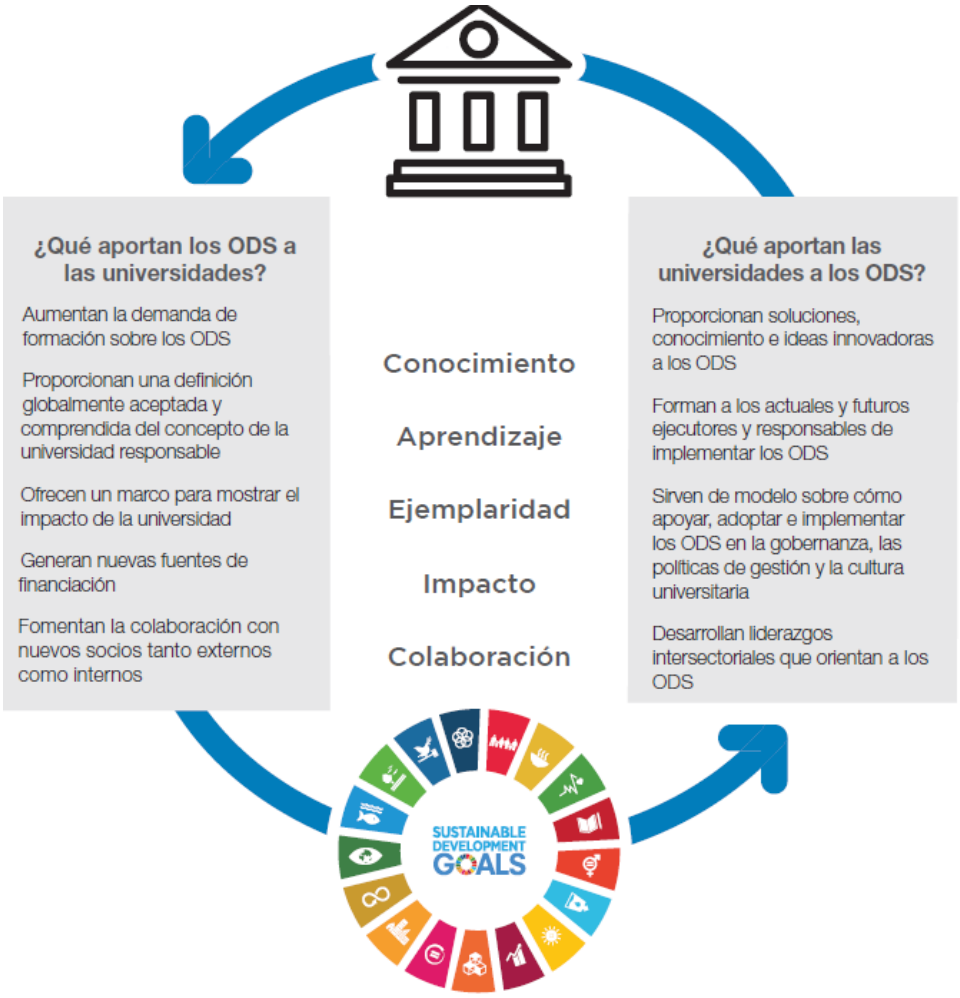
En el año 2015 se produjo el acuerdo global más ambicioso de Naciones Unidas de los últimos años, el documento "Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". Esta Agenda tomó como base los 17 problemas más acuciantes, transformándolos en desafíos a resolver a través de la consecución de 17 objetivos, denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y 169 metas que incluyen: la erradicación de la pobreza y el hambre, la protección del planeta de la degradación ambiental abordando el cambio climático, asegurar que todas las personas puedan disfrutar vidas prósperas, saludables y satisfactorias, y fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas,

libres de violencia y sin miedo. Si bien no son legalmente vinculantes y dado que han sido elaborados con la metodología bottom-up, la acogida tanto de los gobiernos como de la sociedad civil y las empresas ha sido muy importante, reforzada por el direccionamiento de los fondos y subvenciones destinados al desarrollo. Ante este escenario, y el rol crítico que le cabe a la universidad, es vital acelerar su involucramiento.

En las universidades de algunos países con economías en crecimiento, la sostenibilidad es tema prioritario de agenda. Tal el caso de las universidades de Australia y Nueva Zelanda. Estas instituciones educativas además de certificar con ISO 9001, tienen reputación de excelencia y formación vocacional a nivel internacional y se destacan por la investigación, la creación e innovación en tecnología y la educación de calidad impartida además en los niveles educativos anteriores. A esta altura del recorrido es clara la sinergia que debe existir entre la universidad y la agenda 2030. A través de la figura 1 se puede visualizar esta vinculación, que en SDSN Australia/Pacific, 2017, p.9) es:

"(…) una red de soluciones activa para ayudar a los gobiernos, las empresas y la sociedad civil a trazar el camino hacia el éxito del desarrollo sostenible, y también ser la incubadora para el rápido desarrollo de las tecnologías de desarrollo sostenible. Las universidades de todo el mundo deberían estar a la vanguardia a fin de ayudar a la sociedad a encontrar las soluciones técnicas para lograr estos objetivos (…).

Figura 1. Sinergia Universidades – Agenda 2030



Fuente: SDSN Australia/Pacific (2017, p.7)

La **educación** es una piedra angular de la agenda 2030, por ser un medio para apoyar y acelerar la capacidad global para implementarlos, teniendo en cuenta que dota a los estudiantes de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS así como para implementar soluciones; empodera y moviliza al alumnado.

Atento a que se deben superar un gran número de dificultades y desafíos sociales, económicos y ambientales, a través de las actividades de **investigación,** se proporciona el conocimiento, la base empírica, las soluciones y las innovaciones necesarias. Ambos ejes pierden efectividad sino se realiza un trabajo de extensión hacia el medio, liderando los cambios sociales que se necesitan para lograr el cumplimiento de la Agenda. A su vez, si la misma institución no adopta para sí este compromiso, su gestión iría a contramano de lo que pretende lograr en la sociedad, por lo que es necesario entonces, se adopta una gobernanza y cultura responsables, acorde a su rol.

Así entonces, una universidad sostenible, que adopta la RSU en su gestión alinea sus cuatro procesos con su misión, valores y compromiso social Ull et al., (2010). Esto último se logra mediante una auto reflexión institucional transparente y con una participación dialógica de toda la comunidad universitaria y los distintos actores directamente interesado sen el cumplimiento que le cabe a la universidad.

Persiguiendo, de este modo, la transformación del ejercicio del saber en la sociedad hacia la solución de los diversos problemas de inequidad, exclusión e insostenibilidad. Es menester que el enfoque sea integral, abarcando varios aspectos en donde comenzar o profundizar el compromiso con el logro de los ODS (figura 2).

Figura 2: Áreas propias de la Universidad en relación a los ODS



Fuente: SDSN Australia/Pacific (2017, p. 10)

En este camino se despliegan y proponen acciones que la universidad tendrá que asumir en consonancia con la propuesta de la agenda 2030.

Cuadro 1. La universidad y las acciones consonantes a los ODS

Educación y Aprendizaje	*Investigación*	*Gestión y Gobernanza*	*Liderazgo Social*
- Dotar al alumnado de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS - Empoderar y movilizar a la juventud - Proporcionar amplia formación académica o vocacional para implementar soluciones de ODS - Crear más oportunidades para la creación de capacidades de estudiantes y profesionales de países en desarrollo para abordar los desafíos relacionados con los ODS	- Fomentar y promover los ODS como un tema de investigación dentro de la universidad - Apoyar todo el espectro de enfoques de investigación necesarios para abordar los ODS, incluida la investigación interdisciplinar y transdisciplinar - Apoyar y fomentar la innovación para soluciones de desarrollo sostenible - Apoyar activamente la implementación nacional y local de los ODS - Abogar por el apoyo nacional y la coordinación de la investigación sobre los ODS - Apoyar la creación de capacidades para que los países emergentes desarrollen la investigación sobre los ODS.	- Alinear las estructuras de gobierno universitario y las políticas operativas con los ODS - Analizar cómo las estrategias, planes e indicadores de información de alto nivel de la universidad se alinean con los ODS e identificar cuales unidades organizativas son relevantes para cada ODS - Identificar y abordar cualquier brecha clave en la respuesta de la universidad a través de los ODS - Incorporar los ODS en los informes de las estructuras institucionales de las universidades	- Fortalecer el compromiso público y su participación pública en el ámbito de los ODS - Iniciar y facilitar el diálogo, así como la acción intersectorial sobre la implementación de los ODS. - Desempeñar un papel protagonista en el desarrollo y promoción de políticas de desarrollo sostenible - Desempeñar un papel protagonista en el desarrollo y promoción de políticas de desarrollo sostenible - Demostrar el compromiso del sector universitario con los ODS

Elaboración propia s/ SDSN Australia/Pacific (2017).

Caso Práctico

Propuesta para la Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales

El marco ODS se va a utilizar para estructurar un curso en torno al proceso de trabajo en equipo que requiere un aprendizaje práctico en cada etapa, donde el alumnado actúa y muestra que todo conduce al desarrollo de proyectos colaborativos que involucran a alumnado y profesorado. Este marco se utilizó para enfatizar la Responsabilidad Social y sostenibilidad de la universidad para las futuras y actuales áreas de conocimiento. El ODS 17 basado en la creación de alianzas y asociaciones, está presente en todo el seminario.

La implementación del marco de los ODS muestra un crecimiento orgánico.

El seminario durará cuatro meses teniendo lugar todos los miércoles o un día a la semana con 3.5 horas de duración. Se puede llevar a cabo en varias salas de la Universidad: pasillos y aulas.

En una primera fase, los ODS se trabajan y desarrollan individualmente con actividades, ejercicios de lectura propuestos individuales para que los estudiantes puedan experimentarlos y vivirlos en su vida diaria. Luego se trabajan las dinámicas de grupo y, bajo el tema "Equipos", los estudiantes desarrollan acciones concretas y tangibles relacionadas con los ODS, que deberían afectar a grupos y comunidades.

“Dentro del curso " Hacia los 17 Objetivos -Sostenibilidad", los estudiantes deben escribir ideas. El objetivo es reunir una gran cantidad de = 100 ideas en 60 minutos.

La acción está dirigida a estudiantes de empresas en la universidad ucm, en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Quizás la organización de la universidad pueda hacer algunas sugerencias a partir de los resultados". La acción tendrá la intención de estimular una discusión sobre la Responsabilidad Social Corporativa de la universidad y la sostenibilidad entre los estudiantes.



Estos, recibieron formación sobre la gestión de la sostenibilidad y la RSC. Las acciones cubrían las áreas de los ODS 4 (Educación de calidad (en forma de Educación para el Desarrollo Sostenible), 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles),16 (Paz, Justicia e Instituciones Fuertes) y también implementan el Objetivo 17(Alianzas para el Desarrollo Sostenible).

Metodología

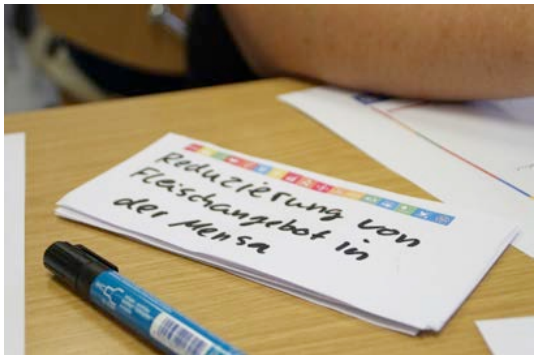
Para el análisis hemos seleccionado una la metodología cualitativa (Stake, R. (1998). La metodología práctica del seminario se encuentra alejada de los enfoques disciplinarios más tradicionales y más bien vinculados a una intervención pedagógica pragmática. Las dinámicas de grupo y ejercicios en equipo e individuales tienen beneficios en el proceso de aprendizaje tanto para la persona individual como para el equipo y el grupo.

El seminario imparte competencias transversales y competencias clave tales como: participación, pensamiento crítico, autoestima, creatividad, compromiso, escucha, planificación estratégica, comunicación, equilibrio, profesionalismo, cultura de retroalimentación, dirección clara y entusiasmo.

Además, proporciona a los estudiantes las habilidades, el conocimiento y la motivación intrínseca para comprendere implementar soluciones académicas y profesionales en torno a los ODS, y proporciona estrategias de colaboración y asociaciones para desarrollar soluciones. Se les pide a los estudiantes que escriban un portafolio que describa su progreso individual en el trabajo con los ODS y su trabajo en ejercicios individuales y grupales durante el seminario. Establece medidas realistas, medibles, específicas y factibles que muestran éxitos y dificultades en su implementación.

La experiencia personal de los ODS en la vida diaria permite a los estudiantes valorarlos. El trabajo en equipo ofrece acciones concretas destinadas a influir en el grupo y la comunidad. La acción en sí está estrechamente vinculada a una observación participante previa en la que los estudiantes del seminario, ya bien informados sobre los ODS, a través de la formación en las clases impartidas deben prestar atención a todos los aspectos de la sostenibilidad. A partir de estas observaciones, las ideas surgieron como un comentario. ¿Qué piensas que es importante para que una universidad sea sostenible?

Al comienzo de la acción, se volvió a explicar la Agenda 2030 en la clase.









Resultado

Los resultados esperados de la investigación permitirán contribuir a un enriquecimiento de los debates en proceso en torno del tema de los ODS y como la universidad puede ser más sostenible. Asimismo, los hallazgos producidos sobre percepciones y expectativas, podrán ser herramientas de gestión en la unidad académica de referencia, en particular y de la academia en general, en cuanto permitirán problematizar la construcción de modelos, el diseño de políticas y estrategias en pos del logro de los ODS.

Evidentemente la pretensión de modelizar tendrá como elementos, la institución académica, la formación que los docentes imparten a los estudiantes y que poseen, la construcción de contenidos sobre ODS desde la investigación que realice la institución académica, y la relación con la sociedad.

Desde el liderazgo de la unidad académica, nuestra propuesta sintetizará ideas de compromisos u obligaciones, diálogos y protagonismos sobre la presencia de la temática ODS en la gestión universitaria.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.
¿Qué piensas que es importante para que una universidad sea sostenible?

Respuesta.

La Universidad es un lugar apropiado para divulgar los ODS y rsc por su compromiso con la mejora social, económica y ambiental del planeta Vallaeys (2014); Vallaeys, F; de la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). Algunos aspectos que destacamos en este sentido serían los siguientes: Se debe comunicar con éxito los ODS, para promover una “mirada sostenible. Se debe dotar al alumnado de conocimientos, habilidades y motivación para entender y abordar los ODS. Se debe proporcionar

amplia formación académica o vocacional para implementar soluciones de ODS. Fomentar y promover los ODS como un tema de investigación dentro de la universidad. Demostrar el compromiso del sector universitario con los ODS y la sostenibilidad.

Cuestión 2.

¿Cómo esta experiencia y conocimiento pueden contribuir a la implementación de los ODS en términos de un desarrollo más sostenible?

Respuesta.

La Universidad es un lugar apropiado para divulgar los ODS por su compromiso con la mejora social, económica y ambiental del planeta. En SDSN Australia/Pacific, 2017, p.9) es:

"(…) una red de soluciones activa para ayudar a los gobiernos, las empresas y la sociedad civil a trazar el camino hacia el éxito del desarrollo sostenible, y también ser la incubadora para el rápido desarrollo de las tecnologías de desarrollo sostenible. Las universidades de todo el mundo deberían estar a la vanguardia a fin de ayudar a la sociedad a encontrar las soluciones técnicas para lograr estos objetivos.

Una buena educación y enseñanza, que también transmita sostenibilidad en el sentido de los ODS; Investigación que beneficia la implementación de los ODS. Esta actividad permitirá problematizar la construcción de modelos, el diseño de políticas y estrategias en pos del logro de los ODS. Uno de los factores de éxito del seminario seria que los estudiantes puedan diseñar y crear sus propios proyectos, que serían dirigidos por el/la profesor promoviendo el aprendizaje interdisciplinario y transdisciplinario.

Desde el liderazgo de la unidad académica, nuestra propuesta sintetizará ideas de compromisos u obligaciones, diálogos y protagonismos sobre la presencia de la temática ODS en la gestión universitaria.

Cuestión 3.

¿Qué aportan los ODS a las universidades?,¿y las universidades a los ODS?

Respuesta.

Respecto a la primera aumentan la demanda de formación sobre los ODS, proporcionan una definición globalmente aceptada y comprendida del concepto de la universidad responsable. Ofrecen un marco para mostrar el impacto de la universidad. Generan nuevas fuentes de financiación. Fomentan la colaboración con nuevos socios tanto externos como internos. Las universidades aportan a los ODS proporcionando soluciones, conocimiento e ideas innovadoras a los ODS. Forman a los actuales y futuros ejecutores y responsables de implementar los ODS. Sirven de modelo sobre como apoyar, adoptar e implementar los ODS en la gobernanza, las políticas de gestión y la cultura universitaria, desarrollan liderazgos intersectoriales que orientan a los ODS.



4. CONCLUSIONES:

Las universidades aportan a los ODS proporcionando soluciones, conocimiento e ideas innovadoras a los ODS. Forman a los actuales y futuros ejecutores y responsables de implementar los ODS. Sirven de modelo sobre como apoyar, adoptar e implementar los ODS en la gobernanza, las políticas de gestión y la cultura universitaria, desarrollan liderazgos intersectoriales que orientan a los ODS. Un valioso aporte han sido algunos trabajos como los conceptos de la Red de Australia, Nueva Zelanda y el Pacífico de soluciones de desarrollo sostenible (SDSN) en pos de la promoción de soluciones políticas y de educación pública para la sostenibilidad.

Concretamente en el caso que se propone, establecemos que de esta acción pueden resultar nuevas ideas para una universidad más sostenible. Los estudiantes podrían observar y aprender cómo se pueden usar ideas y observaciones específicas para generar ideas relacionadas con los ODS en grupos.

En el contexto de todo el curso del seminario, se debe quedar claro cómo se pueden comunicar con éxito los ODS, promoviendo una "mirada sostenible" y, por último, cómo esta experiencia y conocimiento pueden contribuir a la implementación de los ODS en términos de un desarrollo más sostenible.

La sostenibilidad aún no es un tema central en el campus. El impacto y la eficiencia de seminarios similares podrían incrementarse si se discutieran más los ODS en la Universidad.

Uno de los factores de éxito del seminario es que los estudiantes, puedan diseñar y crear sus propios proyectos, que serían dirigidos por el profesor promoviendo el aprendizaje interdisciplinario y transdisciplinario. La combinación de presentaciones en la Acción 100 en 1 puede desencadenar debates críticos, constructivos y orientados a la acción.

La actividad puede facilitar los procesos de aprendizaje ODS y responsabilidad social continuando con otros seminarios relacionados con la Agenda 2030 y abordando la pregunta: ¿Cómo puede nuestra universidad ser más sostenible?

BIBLIOGRAFÍA:

Agenda 2030. www.un.org › sustainabledevelopment › development-agenda.

Gibbons, M. (1998). "Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI". Documento presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, en 1998.

ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad www.normas-iso.com › iso-9001.

SDSN Australia/Pacific (2017). "Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector" Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata, S.L. Madrid

Ull, M.A; Martinez Agut, MP; PIñero A; Aznar MInguet, P (2010) *"Análisis de la Introducción de la Sostenibilidad en la enseñanza superior en Europa. Compromisos Institucionales y Propuesta Curriculares".* Revista Eureka. Enseñ. Divul. Científica, nº 7. Extraordinario p.p. 413-432. La Sostenibilidad en la Universidad. Universidad de Valencia.

Vallaeys, F. (2014). "La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries), México, unam-iisue/Universia*, vol. V, núm. 12, pp. 105-117, http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/439

Vallaeys, F; de la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). "Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos" BID, Mc Graw Hill.

EMPRESAS *B* CON PROPÓSITO DE IMPACTO: EL CASO DE CAPSA FOOD

Nuria García Rodríguez
Silvia Cachero Martínez
Universidad de Oviedo
(España)
Noelia Salido Andrés
Universidade da Coruña
(España)

RESUMEN:

En los últimos años, se ha detectado un cambio en los estilos de vida y hábitos de compra de los consumidores, cada vez más conscientes de las consecuencias de sus actos sobre la sociedad. En sus decisiones de consumo, además de las variables tradicionales como el precio o la calidad, consideran factores relacionados con la sostenibilidad, como la contaminación ambiental, el bienestar animal o los valores éticos. Este fenómeno se ha agudizado a raíz de la pandemia Covid19, provocando que los consumidores quieran convertirse en el motor de cambio que impulse a las empresas a actuar de forma más ética y respetuosa con el entorno. En consecuencia, ha proliferado el número de sellos y certificaciones relacionadas con el compromiso social y medioambiental de las empresas. Bajo el paraguas de la certificación B Corp - estándar global que reconoce a las empresas con propósito de impacto-, este trabajo presenta el caso de CAPSA FOOD, en tanto primera empresa láctea española en obtener la certificación de Empresa B, y se identifican sus principales ámbitos de actuación e iniciativas en materia de compromiso social y medioambiental.

ABSTRACT:

Lifestyles and shopping patterns have change significantly in the last few years, due to the increasing concern of consumers about the consequences of their activities on society. Buying decisions have added sustainability concerns, like pollution, animal welfare or ethical values to the more traditional price/quality balance. The COVID19 pandemic has accelerated this trend in which consumers play a central role, demanding companies a more ethical and responsible environmental and social behaviour. As a result, there is a renewed interest in certifications regarding corporate environmental and social commitment. Under the umbrella of B Corp certification -a global standard that recognizes *purpose-driven* companies-, this work presents the case of CAPSA FOOD as the first Spanish dairy company to obtain B Corp certification, identifying its main fields of action and initiatives in the field of social and environmental commitment.

1. INTRODUCCIÓN:

En 1987, el conocido como *Informe Brundtland* titulado posteriormente "Nuestro futuro común", hace referencia por primera vez al concepto de Sostenibilidad. Este documento alerta de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización, y aboga por un desarrollo sostenible que permitiría, satisfaciendo las necesidades actuales, garantizar que futuras generaciones pudiesen también satisfacer las suyas propias. Se trata de avanzar hacia un modelo de desarrollo capaz de equilibrar los pilares económico, social y medioambiental; o, dicho de otra manera, que el crecimiento de la economía no se produzca a expensas del deterioro de los ecosistemas y la degradación del bienestar de las personas.

Con la aprobación en 2015 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 (ver Figura 1), los Estados Miembros de las Naciones Unidas hacen un llamamiento universal a la acción para erradicar la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y perspectivas de las personas en todo el mundo. El crecimiento de la población mundial, la globalización, y los modelos actuales de consumo ejercen una gran presión sobre los recursos del planeta, superando la capacidad regeneradora del mismo y haciendo que el modelo económico actual resulte insostenible (Naciones Unidas, 2015).

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/], consultado a fecha 09/11/2021.

De entre los 17 objetivos aprobados, el ODS 12 construye directamente sobre la necesidad de mudar los modelos de consumo y producción imperantes hacia modelos responsables, con el objetivo de hacer más y mejores cosas con menos recursos (Naciones Unidas, 2021). Dicha transmutación implica considerar aspectos de sostenibilidad en toda la cadena de valor, desde el diseño y la selección de las materias primas, hasta el uso y reciclado de los bienes adquiridos. En este proceso, las empresas –en tanto productoras de bienes y servicios- desempeñan un papel fundamental, pero es el consumidor -como generador de la demanda- el que determinará el éxito del modelo (Deloitte, 2013).

A este respecto, se ha venido produciendo en los últimos años una evolución en las tendencias y hábitos de los consumidores, que han pasado a considerar nuevas variables en la toma de decisiones como la salud a largo plazo, la sostenibilidad ambiental, el bienestar animal, o la ética en la producción de los alimentos, por citar algunas. En consecuencia, empresas de todos los sectores están realizando importantes esfuerzos por adaptar su oferta a esta nueva demanda, al mismo tiempo que encuentran en los atributos o características de sostenibilidad una importante ventaja diferencial (AECOC, 2019).

En respuesta a este nuevo escenario de mercado, proliferan certificaciones y sellos que garantizan el compromiso social y medioambiental de las empresas. Visibilizar la consecución de estos sellos supone ventajas desde una doble perspectiva: (1) las empresas consiguen, entre otras, diferenciar un producto y posicionarse en el mercado con un evidente valor añadido; y (2) para el potencial consumidor supone una señal o garantía de que los productos son producidos de manera sostenible, aumentando su confianza en los mismos (Ivanova *et al*., 2018).

La certificación B Corp es el estándar global más prestigioso en la actualidad reconociendo a las empresas con propósito (El Economista, 2021). Se trata de empresas que equilibran propósito y ganancias; es decir, más allá de la consecución de beneficios contribuyen positivamente a la sociedad, reduciendo las repercusiones negativas de sus actividades, y promocionando modelos empresariales sostenibles en los que, a mayores del balance económico, se contemplan los balances social y medioambiental (OCU, 2018).

El certificado B Corp

B Lab es la organización sin ánimo de lucro responsable de la creación del certificado B Corp (*Certified B Corporation*). Esta organización nace en 2006 en Pennsylvania, y sirve a un movimiento global de personas que utilizan los negocios para hacer frente a los desafíos de la sociedad y transformar la economía global, haciéndola más inclusiva y sostenible para las personas y el planeta. Con este objetivo, B Lab crea estándares y herramientas para los negocios y, a través del certificado B Corp, reconoce a aquellas empresas que están liderando el cambio por un mundo mejor. Actualmente, forman este movimiento más de 4.000 B Corps de 153 industrias en 77 países. En 2020, B Lab ha sido incluida en la prestigiosa lista anual de *Fast Company* de las empresas más innovadoras del mundo, alcanzando el puesto número 5 en la lista del sector no lucrativo (B Lab, 2021).

La certificación como Corporación B no se limita a certificar productos o servicios, sino que es la única que mide todo el desempeño social y ambiental de la compañía. Las empresas B certificadas están obligadas legalmente a considerar los impactos que su modelo comercial y operaciones producen a largo plazo en sus principales grupos de interés (i.e. trabajadores, clientes, proveedores, y comunidad) así como en el medioambiente. Esta consideración está respaldada por requisitos de transparencia y rendición de cuentas, incorporándolo a la estructura legal de la empresa (B Lab, 2021).

Al cumplir voluntariamente los estándares más altos de transparencia, rendición de cuentas y desempeño, las empresas certificadas B Corp consiguen diferenciarse por la forma en que realizan los negocios, generando confianza y valor. En España, el movimiento B Corp llegó en el año 2014 y, desde entonces, ha registrado un crecimiento anual del 30%. Actualmente, existen en nuestro país 100 empresas de diferentes ámbitos e industrias que han obtenido la certificación B Corp (ver Figura 2), representando el 4,5% de las más de 4.500 empresas que realizan una evaluación de su impacto (B Corp, 2021).

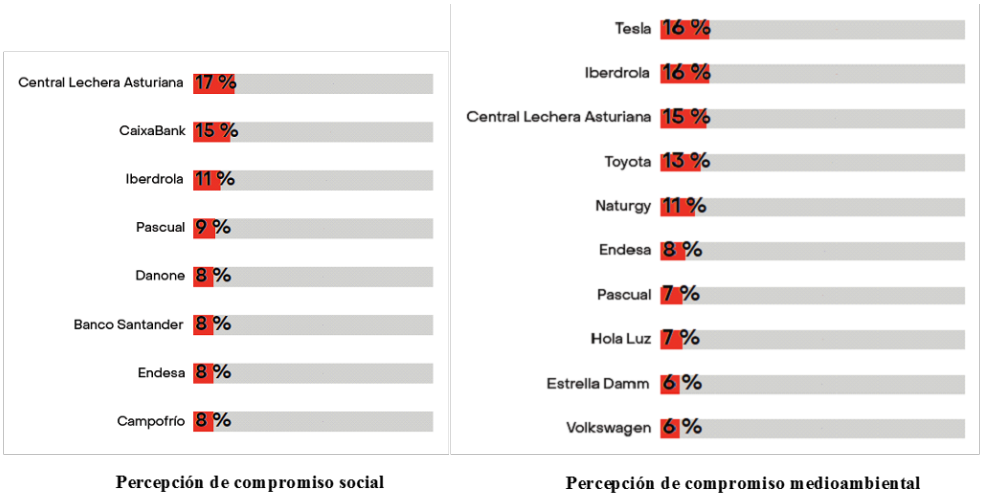
Figura 2. Imagotipo del Certificado B Corp en España



Fuente: [https://www.bcorpspain.es/blog/bcorp/somos100], consultado a fecha 18/11/2021.

Certificados como B Corp pueden resultar de gran utilidad para apuntalar la reputación de las empresas, sus productos y marcas en escenarios de acelerada convulsión como los actuales, fundamentalmente a raíz de la pandemia producida por el Covid19. Tal y como pone de manifiesto el estudio "Brand Disappointment: El reto de las marcas en un mundo post-pandemia" de Collaborabrands (2021), la sensibilidad de la población hacia problemas sociales y medioambientales ha crecido resultado de la pandemia, así como su apoyo a marcas y productos locales con impacto económico de cercanía, priorizando el consumo de aquellas marcas que han contribuido a paliar los efectos de la crisis del coronavirus en la población. El estudio revela que el 92% de los encuestados consideran que las empresas y sus marcas deben estar comprometidas con la resolución de problemas medioambientales, y un 90% opina lo mismo respecto a cuestiones sociales. Además, estas preocupaciones se traducen en sus decisiones de consumo, ya que el 69% de los consumidores aseguran que a la hora de comprar tienen cada vez más en cuenta si la marca está social y medioambientalmente comprometida (ver Figura 3).

Figura 3. Marcas percibidas como social y medioambientalmente comprometidas



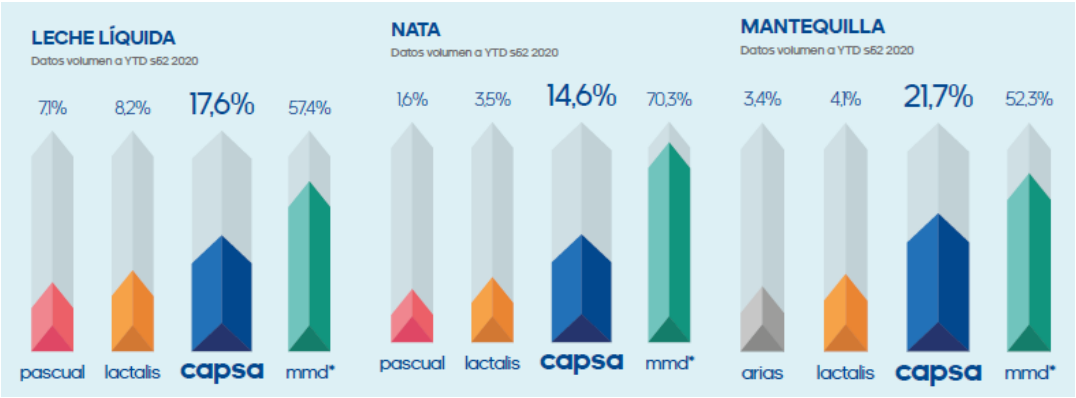
Fuente: https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/el_reto_de_las_marcas_en_un_mundo_post-pandemia_collaborabrands_rw.pdf

En este sentido, y de entre todos los sectores analizados, ya en 2018 la OCU destacaba al sector de la alimentación como uno de los que aglutinaba más consumidores comprometidos y, aunque con niveles bajos en todos los casos, también como aquel en el que se concentra una mayor percepción acerca del compromiso social y medioambiental de las marcas que lo integran. En concreto, y tal y como refleja la figura anterior, Central Lechera Asturiana ha sido elegida como la marca más comprometida socialmente (17%), y la tercera más comprometida en temas medioambientales (15%), razones que justifican la elección de la Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. (en adelante CAPSA FOOD) como caso de estudio en este trabajo.

2. DESARROLLO DEL CASO: CAPSA FOOD

En España, *Alimentación y bebidas* es la principal rama manufacturera del sector industrial representando el 23,3% del mismo, lo que supone un 22,1% de las personas ocupadas y el 19,2% del valor añadido. Constituye el 2,5% del PIB de España (INE, 2021). En concreto, en el mercado de leche líquida, nata y mantequilla, actualmente CAPSA FOOD es la marca líder solo superada por el conjunto de marcas del distribuidor, tal y como recoge la Figura 4.

Figura 4. Cuotas de mercado de CAPSA 2020

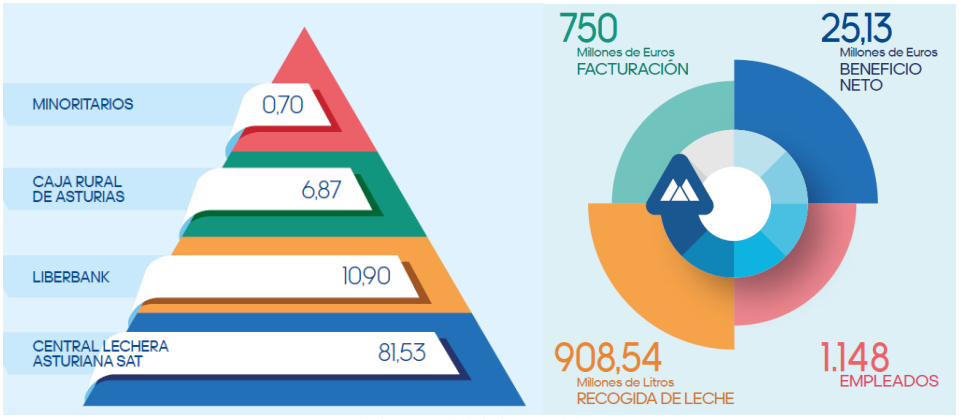


Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

La historia de la entidad se remonta a 1967 con la creación del grupo sindical colonización Central Lechera Asturiana G.S.C., pero no es hasta 1997 cuando se constituye la actual Corporación con sede en Granda (Siero, Asturias). CAPSA FOOD nace de tres compañías líderes en sus respectivos mercados y complementarias entre sí: Central Lechera

Asturiana (marca nacional líder en el sector), ATO (líder de ventas en Cataluña) y LARSA (líder de ventas en Galicia). Desde entonces ha continuado su crecimiento con la entrada en 1998 de nuevos accionistas, entre ellos las Cajas de ahorros de referencia en Asturias, y la incorporación de nuevas unidades de negocio, como Food Service, centrado en la Hostelería. La Figura5 refleja la actual composición de capital así como las principales magnitudes del grupo CAPSA FOOD.

Figura 5. Accionistas y magnitudes de CAPSA FOOD.



Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

A lo largo del tiempo, CAPSA FOOD ha ido generando una amplia gama de productos que la ha llevado no sólo a liderar el mercado de consumo, sino también a tener una participación muy relevante en la generación de productos derivados de la leche para la industria agroalimentaria, a través de Innova Food Ingredients.

En los años previos a la crisis económica de 2008, habían proliferado los denominados productos "funcionales", aquellos que incorporaban aditivos como Omega 3, calcio o jalea real, lo que suponía un valor añadido. Sin embargo, al estallar la burbuja económica, el consumidor se volvió más sensible al precio por lo que la mayoría de las empresas reaccionaron con un recorte de costes para trasladar ese ahorro al consumidor final. Pero para una empresa como CAPSA FOOD que competía en calidad, el margen de disminución de costes era más bien bajo, por lo que, aun siendo líderes en el mercado de consumo, su porcentaje de participación en el mismo fue disminuyendo frente a aquellas marcas que competían en precio. Como respuesta, CAPSA FOOD puso en marcha el proyecto "Esencia" que implicaba "una vuelta al origen". Se trataba de incorporar la leche asturiana como materia prima de todos los productos que CAPSA elaboraba; leche sin aditivos, incluso sin potenciadores del sabor y del color. Supuso el lanzamiento en 2013 de la gama "Leche más ligera" con contenidos en grasa del 0%, el 1% y el 2%, y la llevó en 2016 a convertirse en la única marca láctea con productos 100% naturales (el 98% de sus productos no contenían E's artificiales).

Adicionalmente, CAPSA FOOD ha comenzado un proceso de internacionalización que le ha llevado a tener presencia en más de 40 países y se ha implicado en diferentes actividades de diversificación (de productos, formatos, canales y negocios). Algunos de los negocios más relevantes se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1. Nuevos negocios de CAPSA FOOD, S.A.

CAPSA VIDA VEHÍCULO DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ALIMENTACIÓN	Se trata de un proyecto puesto en marcha en 2019 con el objetivo de identificar talento y conocimiento externo que permita poner en marcha iniciativas relacionadas con la alimentación saludable del futuro, a través de soluciones personalizadas para el consumidor y sostenibles en el uso de recursos.
Flor de Burgos	Resultado de la adquisición del 50% de Lácteas Flor de Burgos para desarrollar un proyecto conjunto de marca sumando las sinergias de ambas compañías para crear valor compartido. CAPSA FOOD refuerza su apuesta por el mercado de quesos y productos frescos, en el proceso de diversificación abierto en la compañía.
RAW ORGANIC SPORT DRINK	Primera incursión de CAPSA FOOD fuera del negocio lácteo a través de la participación del 25% en la compañía RAW SUPERDRINK, primer isotónico ecológico del mercado bajo en calorías, sin gluten y apto para veganos, cuyo lanzamiento se ha producido en octubre de 2018. Se trata de una bebida de "hidratación limpia" sin azucares añadidos, edulcorantes artificiales o ingredientes artificiales.
entomo agroindustrial	Participación del 15% de participación de ENTOMO AGROINDUSTRIAL, empresa que está a la vanguardia tecnológica en el ámbito de la economía circular, con el objetivo de reducir los residuos para convertirlos en productos de alto valor añadido y así mitigar su impacto ambiental.
cantabria labs NUTRICION MEDICA	Alianza con Cantabria Labs- Nutrición Médica para el desarrollo y comercialización de dietas líquidas, con medicamentos financiados por el Sistema Nacional de Salud, satisfaciendo de esta manera las necesidades nutricionales específicas de pacientes con patologías que precisen una adecuada suplementación nutricional.
SAN ANTONIO BIOTICS	Acuerdo firmado con la Universidad Católica de Murcia (UCAM), a través de SAN ANTONIO TECHNOLOGIES, organismo especializado en dar soporte científico-técnico a la industria alimentaria a través de la realización de estudios de investigación clínica para llevar a cabo iniciativas, tanto de ámbito público como privado, dando lugar a la creación de la nueva empresa SAN ANTONIO BIOTICS, cuya finalidad será la investigación de nuevas cepas probióticas diseñadas específicamente para distintas situaciones clínicas, preventivas y terapéuticas relacionadas con la microbiota y el microbioma.
IMOMA INSTITUTO DE MEDICINA ONCOLÓGICA Y MOLECULAR DE ASTURIAS	Acuerdo marco de colaboración con Instituto de Medicina Oncológica y Molecular de Asturias (IMOMA) que permitirá el desarrollo científico y tecnológico de productos y servicios dirigidos a la mejora de la salud y nutrición de las personas.
ASANA LA VIDA BIO	Marca de productos BIO, ecológicos, que ofrece una gama completa de productos lácteos ecológicos.
39 y tú	Desde el Instituto Central Lechera Asturiana para la Nutrición Personalizada (ICLANP), proporcionan soluciones nutricionales personalizadas en base a microorganismos vivos específicos, junto con otros ingredientes bioactivos que ayudaran al consumidor a corregir los desequilibrios en su microbiota para poder mejorar su salud y bienestar.

Fuente: [https://capsafood.com/], a fecha 18/11/2021.

CAPSA FOOD cuenta con varias iniciativas certificadas como, por ejemplo, el certificado SGS Leche Pastoreo que avala los procesos sostenibles de obtención de materia prima. Como se ha indicado previamente, en 2020 ha sido certificada como empresa B Corp, convirtiéndose así en la primera empresa láctea española en obtener esta certificación. Esta certificación implica un compromiso global a lo largo de toda la cadena de valor, desde el origen (las ganaderías) hasta el consumidor final (gestión de residuos y envases). Precisamente este compromiso es el que CAPSA plasma en su Plan de Sostenibilidad Integral, abarcando las tres dimensiones: económica, social y ambiental.

CAPSA FOOD define su propósito como *"DAR FUTURO al socio ganadero ofreciendo productos naturales y servicios que mejoren la salud y la calidad de vida de las personas, en un ENTORNO SOSTENIBLE"*. A través de ese

propósito y su estrategia de RSC, la compañía contribuye a la consecución de los ODS, erigiendo su Plan de Sostenibilidad Integral sobre cuatro pilares:

- Compromiso con el sector primario y el mundo rural
- Apuesta por la salud a través de la nutrición y los hábitos de vida saludables
- Protección del medioambiente y entorno natural
- Cuidado de los empleados

(1) El *compromiso con el sector primario y el mundo rural* se materializa a través de la prestación de servicios de sostenibilidad, profesionalización y calidad de vida a los ganaderos. Las iniciativas que dan forma a este compromiso se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Iniciativas en el marco del *Compromiso con el sector primario y el mundo rural*.

Garantía de compra y precio en origen	Compromiso de recogida de toda la producción de leche de los ganaderos socios.
Servicio de sustituciones	Posibilidad de sustitución y apoyo al ganadero para que pueda descansar o cubrir imprevistos con el objetivo de ayudarles a conciliar su vida personal.
Seguros agrarios	Los ganaderos socios disponen de un seguro colectivo de accidentes gratuito.
Programa TAGEL: Tablero de la Gestión de Explotaciones Ganaderas	Proporciona apoyo al ganadero asesorándole y aconsejándole en la toma de decisiones y medidas empresariales.
Becas para hijos de ganaderos	Oportunidad para los ganaderos de obtener becas para sus hijos con las que, además de una ayuda económica, pueden aportar apoyo a la profesionalización de las explotaciones ganaderas a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos.
Distribución de beneficios entre socios	Central Lechera Asturiana SAT reparte los beneficios de la empresa entre los socios de una forma proporcional a la participación social que ostentan, apoyándoles en la sostenibilidad de sus explotaciones.
Programa de nutrición	Ofrece a los ganaderos asesoramiento personalizado en la nutrición de su ganado.
Programa de defensa sanitaria ganadera	Asistencia a los ganaderos para la ejecución de un programa sanitario orientado a luchar contras las enfermedades previstas en la legislación para que los ganaderos se conviertan en los máximos garantes de la salud de la cabaña.
Servicio de podología	Orientado a garantizar el bienestar animal a través del cuidado de las pezuñas de las vacas, previniendo el desarrollo de las enfermedades.
Programa de control de calidad de la leche	Revisión de instalaciones y equipamientos y realización de análisis de la leche producida en las instalaciones.
Programa de control reproductivo	Control por parte de los veterinarios de la reproducción y fertilidad del ganado cuando es solicitado por el socio ganadero.
Tanques de frío	Acceso gratuito a estos equipos para los socios ganaderos, ofreciéndoles también el servicio gratuito de mantenimiento y reparación.
Optimización y ahorro del consumo energético	Se asesora al ganadero para conseguir una reducción del consumo eléctrico en su ganadería con el consiguiente ahorro energético y minimización del impacto ambiental.
Optimización de rutas de recogida	Con la finalidad de reducir la contaminación y su impacto en el entorno, trata de recoger el máximo volumen de leche invirtiendo el menor trayecto y tiempo posible.

Fuente: [https://capsafood.com/], a fecha 18/11/2021.

(2) *Apuesta por la salud a través de la nutrición y los hábitos de vida saludables***,** ofreciendo productos 100% naturales, sin E's artificiales. La Tabla 3 recoge los correspondientes ámbitos de actuación y actividades.

Tabla 3. Iniciativas en el marco de la *Apuesta por la salud a través de la nutrición y los hábitos de vida saludables*.

Compromiso social	Apoyo en la lucha contra el cáncer y fomento de la práctica del deporte entre mujeres.	Carrera de la mujer Central Lechera Asturiana.
	Ayuda a niños y familias para satisfacer necesidades alimentarias básicas.	Banco de alimentos. Ningún niño sin cenar.
	Impulso de hábitos de vida saludable a través de la práctica deportiva.	Colaboración con el Gobierno del Principado de Asturias, mediante el patrocinio de los Juegos Deportivos del Principado, y otras acciones deportivas organizadas a través del Ayuntamiento de Gijón.
Fomento de hábitos saludables. Alimentación	Actividades en la infancia.	Día de los lácteos en el cole. Desayunos saludables en colaboración con la Cofradía del colesterol bueno". Charlas "Alimentación saludable en la infancia" y "Deporte-Nutrición".
	Programas dirigidos a adultos.	"Jornadas de la Alimentación Inteligente" en colaboración con la Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación (SEDCA). Jornadas «Vida saludable para el Grupo DAORJE en colaboración con la Cofradía del colesterol bueno. Carreras de la Mujer Central Lechera Asturiana: Con un stand de Atención Nutricional en el que las participantes recibían consejos de Nutrición, además de ser, evaluadas desde el punto de vista nutricional. Ferias de Biocultura: Impartiendo talleres en relación a "Etiquetado Nutricional" en distintas ciudades.
	Programas ámbito interno/empleados.	Cuida tu salud aprendiendo a alimentarte: Programa para empleados y familiares que se lleva a cabo en varias factorías de la compañía. Práctica de ejercicio físico en las propias instalaciones de la fábrica de Granda, como complemento a una alimentación saludable. Día de la nutrición.
Información y divulgación	Visitas de los profesionales de la salud. Servicio Nutricional. Congresos y jornadas en el ámbito de la salud.	Visitas a los profesionales de la salud. .Se realizan cada año alrededor de 10.000 visitas en el colectivo de Atención Primaria. Servicio Nutricional: Durante el año 2018, se han dado respuesta aproximadamente a 452 consultas sobre temas generales o más específicos relacionados con la salud y la nutrición. Congresos y jornadas en el ámbito de la salud
Investigación nutricional	Cátedra Extraordinaria Universidad Complutense de Madrid-Central Lechera Asturiana en Investigación y Formación en Nutrición y Educación para la Salud "Premio Internacional Hipócrates sobre Nutrición Humana".	Diversas mesas redondas en Congresos a nivel nacional. Patrocinio del premio.
Reducción de azúcares	Reducción de azúcares, en colaboración con el Área de	Trabajan con la marca LARSA, en concreto con los yogures.

	Investigación y Desarrollo, y en línea con las nuevas recomendaciones de reducción de azúcares de la AECOSAN para el 2020.	
Responsabilidad en los ingredientes utilizados	Apuesta por productos de calidad cuyos orígenes y condiciones de producción sean sostenibles.	Asumen el compromiso de que a partir de 2025 el 100% del huevo fresco que vendemos e ingrediente huevo que utilizamos en los productos que elaboramos y comercializamos provenga de gallinas criadas sin jaulas.

Fuente: [https://capsafood.com/], a fecha 18/11/2021.

(3) *Protección del medioambiente y entorno natural.* Se articula sobre los tres ejes estratégicos que se resumen en la Tabla 4 y se describen a continuación.

Tabla 4. Ejes estratégicos del Compromiso con la protección y cuidado del medioambiente.

Ganadería Sostenible	Los ganaderos disponen de servicios de asesoría y colaboración para la mejora ambiental de sus explotaciones.	Servicios encaminados a la reducción del consumo energético y la introducción de energía renovables en las ganaderías (programa CLAS energía), la reducción de combustibles y emisiones de CO2 en las rutas de recogida de leche a través de la optimización de estas; así como programas de formación y sensibilización en mejoras prácticas agrarias.
Respeto por los recursos	Optimización de los recursos, consumiendo sólo lo necesario, evitando el despilfarro de materias primas y recursos previniendo la contaminación desde el origen.	En las fábricas: proyectos para reducir y optimizar el consumo de agua, de combustible y de energía eléctrica. En rutas de transporte: impulsan la movilidad sostenible.
Residuo cero	Consumo sólo de lo imprescindible, reducir la generación de los residuos en su origen y, cuando ya esto no sea posible, conseguir que el valor de los recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible.	En las fábricas: reducción de una cuarta parte la generación de residuos y transformar el 95% de los residuos en nuevos recursos de valor añadido. En los envases trabajan en el ecodiseño de los mismos para minimizar su impacto en todas las fases de su ciclo de vida.

Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

La implicación de los ganaderos por la sostenibilidad ha ido aumentando progresivamente: se interesan por la utilización de energías renovables, respetan la biodiversidad y conviven con especies autóctonas. Estos ganaderos son, en muchas ocasiones, también agricultores, lo que les permite ofrecer a su ganado maíz y *ray-grass* con los que garantizan la alimentación natural de las vacas y, por tanto, leche de máxima calidad. A estos cultivos se unen las huertas de autoconsumo que las familias ganaderas mantienen para disfrutar de una alimentación 100% natural. Esta forma de vida y la agricultura de cercanía ayudan a configurar el paisaje, mejoran la calidad de la tierra y preservan el medio ambiente ya que constituyen un mecanismo de acción por el clima porque compensan emisiones de CO2. Asimismo, la actividad ganadera ayuda a cuidar de los paisajes y los montes, eliminando la biomasa que sirve de combustible en los incendios forestales.

El proceso de envasado se realiza de modo eficiente, utilizando la menor cantidad posible de materiales, agua y energía. Innovan en el ecodiseño de sus envases, usando materiales reciclables, compostables o reciclados, disminuyendo gramajes, suprimiendo elementos innecesarios y cuidando al máximo los adhesivos y tintas que llevan sus envases (para que sean fácilmente reciclables). Sus briks son *plant-based*; el plástico del tapón y parte de las capas interiores del envase es de origen vegetal, elaborado con caña de azúcar.

CAPSA lucha contra el cambio climático a través de su modelo basado en la economía circular (ver Figura 6): reducen al máximo los residuos que generan, y los que producen intentan transformarlos en materias primas para darles el máximo uso posible. En este campo cuentan con varias certificaciones que avalan sus acciones contra el cambio climático,

como el certificado Estrategia de Economía Circular, el certificado Residuo Cero AENOR y la certificación de Neutralidad en Carbono, de AENOR.

Figura 6. Estrategia de economía circular de CAPSA



Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

(4) Cuidado de los empleados

Por último, CAPSA FOOD promueve el talento de sus empleados a través del desarrollo continuo, fomentando entornos de trabajo orientados a la innovación, mejora y agilidad. RR.HH. desempeñan su trabajo guiado por cuatro valores Corporativos: Compromiso, Profesionalidad, Liderazgo y Cooperación. En este sentido, cuenta también con varias certificaciones que acreditan ese desarrollo profesional, como Top Employer, Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y Empresa Saludable. Los objetivos en esta área de actuación se recogen en la Tabla 5.

Tabla 5. Objetivos en el marco del *Cuidado de los empleados*.

Empleabilidad	Empleo estable y de calidad	Modelo basado en el respeto, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la innovación y mejora, el compromiso entre los empleados y la empresa.
Foco en el talento (interno y externo)	Incorporación de los profesionales más adecuados en alineación con los valores corporativos.	Reclutamiento interactivo (portal CAPSA EMPLEO, otros Portales de Empleo, y Redes Sociales) y convencional (Foros de empleo, Prensa, Universidades) Criterios de objetividad, en pruebas teóricas, prácticas, de idiomas y psicotécnicas. Priorización de la promoción interna, como herramienta de desarrollo.
Desarrollo del talento	Formación y oportunidades para alcanzar el desarrollo profesional y personal.	Plan de formación anual para dotar a las personas de conocimientos y/o habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo y disponer de oportunidades de desarrollo. Mapa de Competencias alineado con la Estrategia Corporativa para conocer qué habilidades y en qué grado de desarrollo son necesarios en cada puesto. Herramientas para favorecer el desarrollo profesional y personal: entrevistas de desempeño y/o desarrollo, planes específicos de desarrollo, planes de formación, promociones internas, participación en proyectos transversales… Diseño y organización de talleres y programas de entrenamiento orientados al desarrollo de las competencias y habilidades. Planes de Acogida, capacitando en los conocimientos técnicos, valores y cultura, a las nuevas incorporaciones.
Entorno motivador	Incentivo a la participación y colaboración.	Fomenta el diálogo, la escucha activa, la utilización de entornos colaborativos y los sistemas de sugerencias y aportación de ideas. Encuestas de Experiencia de Empleado para conocer la percepción de los trabajadores.

		Foco en una cultura de reconocimiento y excelencia.
Modelos de liderazgo	Responsabilidad de los líderes de guiar al equipo hacia su máximo desarrollo.	Definición de liderazgo de la compañía y programas de entrenamiento de liderazgo (actitud positiva, capacidad de comunicación, empatía, iniciativa, trabajo en equipo,…)
Conciliación e igualdad de oportunidades	Entorno de trabajo flexible y adaptado a las necesidades personales. Criterios de objetividad, equidad y transparencia en la gestión de personas.	Medidas de conciliación para compatibilizar vida profesional y personal.
Promoción de seguridad, salud y bienestar	Entorno de trabajo seguro y saludable	Acciones para integrar la seguridad en la actividad diaria de los empleados (programas como "LACTO", "Accidentes 0", "Paneles de Prevención de Riesgos Laborales" o "Lacto Solidario"). Plataforma corporativa CAPSALIFE, para fomentar hábitos de vida saludables y facilitar la participación de los empleados y sus familias en eventos deportivos, saludables, solidarios, etc.
Comunicación	Favorece el intercambio de información entre los empleados.	Reuniones, foros, eventos corporativos, acciones de RSC, boletines digitales, pantallas, portal del empleado MI CAPSA, Portal de la Innovación, Teams, tablones,…
RSC	Promueve la acción social entre los empleados	Facilitan la organización de iniciativas o eventos surgidos a través de sugerencias y retos sociales en el Portal de la Innovación o a iniciativa de la Compañía. Empleabilidad, fomentando la inserción de los jóvenes a través de convenios de colaboración de becas y prácticas con distintas entidades. Donaciones de material escolar, ropa, juguetes, tapones, libros, producto por actividad física de los empleados, recaudación de fondos para ONG, limpieza de espacio verdes, rutas solidarias…
Compensación	Retribuciones e incentivos	Contemplan la retribución flexible como fórmula de adaptación a las necesidades derivadas del momento vital de los empleados. Propuesta de beneficios sociales en diversos ámbitos aprovechando la capacidad negociadora de la Empresa.

Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.
Consulte la página web www.bcorpspain.es e identifique los pasos a seguir por una PYME que pretenda conseguir el certificado B Corp.

Respuesta.

El primer paso es alcanzar los requisitos de cumplimiento. La empresa debe completar la evaluación de impacto B (B Impact Assessment), de acceso gratuito y confidencial. Esta evaluación revisa la interacción de la empresa con los trabajadores, clientes, comunidad, gobernanza, y medio ambiente (ver Figura 7). Si se consiguen al menos 80 de los 200 puntos, la empresa revisa la valoración con un analista, el cual pedirá documentación a la empresa para verificar las afirmaciones realizadas, de tal modo que se maximice la confiabilidad de la puntuación.

Figura 7. Áreas de impacto de la Evaluación de Impacto B

GOBERNANZA 	Evalúa cómo está estructurada la compañía para perseguir y cumplir con su misión, ética, responsabilidad y transparencia. Mide si la empresa adoptó una misión social o ambiental y cómo involucra a sus empleados, miembros de la junta y la comunidad. También evalúa el acceso de los empleados a la información financiera, oportunidades de los clientes para proporcionar comentarios y diversidad de los órganos de gobierno de la empresa.
TRABAJADORES 	Evalúa el impacto material positivo de la compañía en sus trabajadores. Mide cómo trata la empresa a sus trabajadores mediante compensación, beneficios, formación y oportunidades. También se centra en el entorno laboral dentro de la empresa, evaluando la comunicación entre gerencia y trabajadores, la flexibilidad laboral, la cultura corporativa y las prácticas de salud y seguridad.
COMUNIDAD 	Evalúa el impacto material positivo de la compañía en las comunidades de las que forma parte. Mide las prácticas y políticas en torno a servicios comunitarios y donaciones caritativas, incluyendo si un producto o servicio de la empresa está diseñado para resolver un problema social, como el acceso a servicios básicos, salud o educación.
MEDIO AMBIENTE 	Evalúa el impacto y huella ecológica de las instalaciones, materiales, emisiones, recursos y uso de energía. Se tienen en cuenta sus canales de transporte y distribución y el impacto ambiental de su cadena de suministro. También mide si los productos o servicios de la empresa están diseñados para resolver un problema medioambiental, incluyendo productos que ayudan en el suministro de energía renovable, conservar los recursos, reducir el desperdicio, promover la conservación de la tierra, prevenir sustancias tóxicas o peligrosas, así como educar, medir o consultar para solucionar problemas medioambientales.
CLIENTES 	Evalúa el impacto material positivo de la compañía a través de la oferta de productos y servicios a sus clientes o beneficiarios. Se centra en si la empresa vende productos o servicios que promueven el beneficio público y si esos productos o servicios están destinados a atender poblaciones desatendidas. También mide si el producto o servicio está diseñado para resolver un problema social o ambiental.

Fuente: The Complete Guide to B Corp Certification for Small to Medium-Sized Enterprises (2020).

El segundo paso el cumplir con los requerimientos legales. Para ello se deben incorporar en los estatutos de la empresa el objetivo de atender a los incentivos de todos los grupos de interés en la toma de decisiones.

El último paso es hacer oficial la certificación y firmar los términos de compromiso. Además, se debe pagar una cuota anual y publicar el resultado de la evaluación. Las tarifas varían en función de la localización de la empresa y, especialmente, de su facturación. En España, la cuota mínima anual de la certificación es de 1000 euros.

En la Figura 8 se resume de manera gráfica el proceso de certificación B Corp.

Figura 8. Etapas del proceso para la obtención de la certificación B Corp.



Fuente: [https://www.bcorpspain.es//], a fecha 18/11/2021.

Cuestión 2.

Explique las ventajas que puede proporcionar a una empresa como CAPSA FOOD la obtención de la certificación B Corp.

Respuesta.

Tener el sello B Corp da la posibilidad a las empresas de establecer sinergias con empresas afines, y es una forma de salvaguardar los valores de manera interna y de atraer talento. Además, ser B Corp. puede dar visibilidad en los medios de comunicación, lo cual puede repercutir positivamente en la imagen de la empresa. Es una manera de demostrar lo que dicen en sus planes de sostenibilidad con una garantía. Y el consumidor hoy en día comienza a ser consciente de la importancia de las acciones desarrolladas por las empresas en materia de sostenibilidad.

En el caso concreto de CAPSA FOOD, su Plan de Sostenibilidad Integral incluye toda la cadena de valor: desde la ganadería hasta la puesta a disposición de los productos finales al consumidor. Siguiendo las directrices de dicho Plan, CAPSA FOOD garantiza el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar de todas las comunidades en la que impacta su actividad. Las acciones que desarrollan en materia de sostenibilidad encajan perfectamente en la generación de un impacto social positivo en la sociedad y en el planeta, principal idea de la certificación B Corp.

Cuestión 3.

Identifique cuáles de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por Naciones Unidas en 2015 considera CAPSA FOOD en su Plan de Sostenibilidad Integral y ponga un ejemplo concreto de alguna iniciativa que tangibilice cómo contribuye la Compañía a la consecución de cada uno de los ODS identificados. Señale aquella /s área/s que, en su opinión, tienen mayor potencial de mejora.

Respuesta.

Mediante la consulta de la web https://capsafood.com/ y de la Memoria anual de Sostenibilidad Integral 2020, se pueden sugerir acciones concretas que ponen de manifiesto el compromiso de CAPSA FOOD.

	A través del "Banco de alimentos" o "Ningún niño sin cenar", ayuda a niños y familias para satisfacer necesidades alimentarias básicas.
	Impulso de hábitos de vida saludable a través de la práctica deportiva mediante el patrocinio de los Juegos Deportivos del Principado de Asturias.
	Becas para hijos de ganaderos con las que, además de una ayuda económica, contribuyen a la profesionalización de las explotaciones ganaderas a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos.
	Medidas de igualdad; criterios de objetividad, equidad y transparencia en la gestión de personas.
	Optimización de los procesos de depuración con la finalidad de devolver un agua de mayor calidad al entorno.
	Asesoramiento al ganadero para conseguir una reducción del consumo eléctrico en su ganadería con el consiguiente ahorro energético y minimización del impacto ambiental.
	Los ganaderos disponen de servicios de asesoría y colaboración para la mejora ambiental de sus explotaciones encaminados a la optimización del consumo energético en las ganaderías, así como sus costes derivados (programa CLAS Energía); programas de becas y prácticas para favorecer la inserción laboral, formación a sus empleados.
	Revisión de instalaciones y equipamientos y realización de análisis de la leche producida en las instalaciones.
	Innovación en el ecodiseño de sus envases, usando materiales reciclables, compostables o reciclados, disminuyendo gramajes, suprimiendo elementos innecesarios y cuidando al máximo los adhesivos y tintas que llevan sus envases (para que sean fácilmente reciclables). Briks plant-based; el plástico del tapón y parte de las capas interiores del envase es de origen vegetal, elaborado con caña de azúcar.
	Optimización de rutas de recogida, tratando de recoger el máximo volumen de leche invirtiendo el menor trayecto y tiempo posible.
	Economía hídrica circular, reduciendo y optimizando los principales procesos de consumo de agua así como los principales procesos de depuración para devolver un agua de mayor calidad al entorno.
	El 100% de los briks están certificados FSC (Forest Stewardship Council) lo que implica que el cartón viene de bosques sostenibles utilizando un recurso renovable y adecuadamente gestionado.
	Incorporación de las marcas del Grupo a la comunidad TOO GOOD TO GO como "Marcas Waste Warrior"

En la Memoria de Sostenibilidad Integral 2020 se refleja, por ejemplo, que sólo el 24% de los empleados fijos y el 32,5% de los eventuales son mujeres, por lo que parecen necesarias medidas adicionales que traten de impulsar la igualdad de género.

4. CONCLUSIONES:

La insostenibilidad de los actuales modelos de producción y consumo de los países desarrollados han evidenciado la necesidad de evolucionar hacia nuevos modelos basados en la sostenibilidad como motor de crecimiento a largo plazo (Deloitte, 2013). En este proceso de cambio es fundamental la implicación de todos los agentes afectados, empresas,

consumidores y Administraciones Públicas. Por el lado de la demanda, en los últimos años se ha detectado una importante modificación de las tendencias y pautas de consumo. Los consumidores, en sus decisiones de compra, ya no están incentivados únicamente por los precios o por las características de los productos y servicios que adquieren, sino que también valoran otros aspectos como la transparencia, la autenticidad y las relaciones de confianza con las empresas. En este sentido, cada vez son más los consumidores que se interesan por comprender cómo las marcas se comprometen económica, social o ambientalmente con el mundo que les rodea.

La pandemia global Covid19 no ha hecho más que agudizar esa tendencia, incrementado el interés y la preocupación de los consumidores por la sostenibilidad. Los usuarios ya no quieren ser meros compradores sino agentes de cambio capaces de influir en el comportamiento de las empresas hacia posturas más éticas y respetuosas con el entorno. No solo han incrementado la demanda de productos y servicios "verdes" y éticos, sino que además se ha convertido en un consumidor "consciente" al que le preocupa la forma de actuar de las empresas con respecto a sus empleados, medioambiente y sociedad, en general.

Con la finalidad de tangibilizar y dar visibilidad a este compromiso por parte de las empresas, han proliferado los sellos y certificados que avalan y garantizan el cumplimiento de determinadas acciones y procesos en materia de sostenibilidad. Una de las certificaciones más reconocidas a nivel internacional al hablar de sostenibilidad y compromiso social es la certificación B Corp. El movimiento B Corp utiliza la fuerza de las empresas para crear un impacto positivo en la sociedad: se trata de sumar esfuerzos para avanzar a una nueva era en la que las compañías contribuyan activamente al desarrollo sostenible y a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Las B Corps son compañías que trabajan para lograr una economía más inclusiva y sostenible para todas las personas y el planeta. Su fin no es solamente económico, sino que las B Corps cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal, ya que se les exige legalmente que tengan en cuenta en la toma de decisiones a sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad y el medio ambiente. Actualmente hay 4075 empresas en 77 países pertenecientes a 153 sectores que cuentan con el sello B Corp.

El caso de estudio se ha centrado en CAPSA FOOD, primera empresa láctea española en obtener el certificado B Corp, evidenciando su impacto social positivo en la sociedad y en el planeta a través de su actividad. La clave para pertenecer al movimiento B Corp reside en el modelo de negocio corporativo apoyado en su Plan de Sostenibilidad Integral, a lo largo de toda la cadena de valor, que garantiza el crecimiento económico, el cuidado del medioambiente y el bienestar de todas las comunidades. El caso detalla las diferentes acciones en las que se concreta el Plan, que se construye sobre cuatro compromisos: (1) Con el sector primario y mundo rural; (2) Con la salud y nutrición; (3) Con el medioambiente y entorno rural; y (4) Como empleador. Con la certificación B Corp, CAPSA FOOD comunica que está haciendo bien las cosas, se diferencia de sus competidores, lleva a cabo procesos de mejora continua, obtiene mayor visibilidad y reconocimiento y atrae el talento de aquellas personas que quieren trabajar en empresas comprometidas socialmente. Con todas estas actuaciones, la compañía contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de utilizar los recursos para dejar un mundo mejor para las generaciones futuras.

No obstante, lo hasta aquí expuesto, conviene no perder de vista el recorrido y la función que el certificado B Corp –y los sellos y certificaciones en materia de sostenibilidad por extensión- acaban realmente desempeñando en la percepción de la sostenibilidad que desarrolla el propio mercado, por una triple cuestión:

En primer lugar, por la dimensión comercial de los propios sellos, que hay que pagar anualmente para poder mantener, y que puede acabar convirtiéndolos en meras marcas de distinción. Desde el momento en que la sostenibilidad se ha convertido en un factor de competitividad para las empresas, el riesgo de que las certificaciones acaben siendo un fin en sí mismas -en tanto potentes instrumentos reputacionales con carácter arbitrario que no revisan el fondo del modelo- no es cosa menor. A mayores, es habitual que adolezcan de los mismos males que pretenden corregir, al no hacer públicamente accesibles desde información relativa a los impactos sociales y ambientales de las compañías certificadas, los indicadores utilizados para la medición, la adecuación de la calidad de la información aportada por las propias empresas, o el grado de cumplimiento de los criterios evaluados.

En segundo lugar, por la falta de transparencia de muchas de las empresas certificadas como sostenibles, que no aportan públicamente suficiente información ni evidencias accesibles que permitan verificar tal sostenibilidad.

Y en último lugar, debido al todavía amplio desconocimiento que gran parte de los consumidores tienen acerca de certificados como B Corp y sus implicaciones, lo que neutraliza la potencial capacidad de este tipo de sellos a la hora de ofrecer garantías a consumidores con disposición a consumir de forma más responsable.

BIBLIOGRAFÍA:

AECOC (2019): *Libro blanco de atributos diferenciados de producto*. Versión 1. Julio 2019. AECOC

B Corp (2021): company official website [https://bcorporation.net/

B Lab (2021): Disponible online [https://bcorporation.net/about-b-lab]

CAPSA FOOD (2021): company official website [https://capsafood.com/]

Collaborabrands (2021): *Brand Dissapointment: El reto de las marcas en un mundo post-pandemia.* Disponible online [https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/el_reto_de_las_marcas_en_un_mundo_post-pandemia_collaborabrands_rw.pdf] Último acceso: 12/11/2021

Deloitte (2013): *El dilema del consumidor en España. Los motores del cambio hacia un nuevo modelo de producción y consumo*. Disponible online [https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/dilema-del-consumidor.html]

El Economista (2021): B Corp se consolida como el estándar global más prestigioso que reconoce a las empresas con propósito. Disponible online [https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11155158/04/21/B-Corp-se-consolida-como-el-estandar-global-mas-prestigioso-que-reconoce-a-las-empresas-con-proposito.html] Último acceso: 21/11/2021.

Ivanova, A., Maher, J., Marco, G., & Reinbold, M. (2018): Moderating factors on the impact of B Corporation certification on purchasing intention, willingness to pay a price premium and consumer trust. *Atlantic Marketing Journal, 7*(2), 2.

Memoria anual de Sostenibilidad Integral CAPSA FOOD (2020). Disponible online [https://capsafood.com/memorias/] Último acceso: 18/11/2021

Naciones Unidas (2015). *Agenda 2030* Disponible online [https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S] Último acceso: 18/11/2021.

Naciones Unidas (2021): *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible online [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/] Último acceso: 18/11/2021.

OCU (2018): *Otro consumo para un futuro mejor. Nuevas economías al servicio de las personas y el planeta*. Disponible online [https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/otro-consumo-es-posible] Último acceso: 18/11/2021.

MARKETING SOCIAL

TURISMO DEPORTIVO EN LA CIUDAD. IRONMAN VITORIA- GASTEIZ, UN CASO DE ESTUDIO.

Alumno: Mikel Basterra Suso

Tutora: Lucía Sáez Vegas
Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea
(España)

RESUMEN:

Turismo y deporte son dos disciplinas que combinadas se han convertido en una alternativa al turismo más convencional. En las últimas décadas el sector turístico se ha visto beneficiado por la globalización, el crecimiento de países emergentes, las nuevas tecnologías y el aumento en el número de periodos vacacionales. El turismo deportivo no ha sido ajeno a este crecimiento.

El objetivo que plantea el presente trabajo es analizar esta tendencia creciente en el ámbito turístico entendiendo que ambos factores, turismo y deporte, son relevantes en desarrollo económico del territorio en general y de la ciudad en particular. Así, la celebración de un gran evento deportivo en la ciudad es una oportunidad única para mostrar la identidad, la imagen, la cultura y la sociedad impulsando la economía local y creando una herencia deportiva que perdure en el tiempo. Como caso de estudio hemos seleccionado el IRONMAN de Vitoria-Gasteiz.

ABSTRACT:

The combination of tourism and sport has become an alternative to more conventional tourism. In the last decades, the tourism sector in general has benefited from globalization, the growth of emerging countries, new technologies and the increase in the number of vacation periods. Sports tourism has been benefited from this growth.

This paper aims to analyse this growing trend in the field of tourism, understanding that both factors, tourism and sport, are relevant in the economic development of the territory in general and the city in particular. Thus, the celebration of a major sporting event in the city is a unique opportunity to show the identity, image, culture and society, boosting the local economy and creating a sporting heritage that lasts over time. As a case study, we have selected the celebration of the IRONMAN in the city of Vitoria-Gasteiz.

1. INTRODUCCIÓN

El Comité Olímpico Internacional (COI) junto con la Organización Mundial del Turismo (OMT) organizan en el año 2001 en la ciudad de Barcelona la primera Conferencia Mundial sobre Deporte y Turismo. El objetivo del evento no era otro que analizar la creciente relación entre ambos fenómenos que, ya por separado, se consideran dos factores importantes para el desarrollo económico de un territorio. Además, trataron de resaltar los beneficios y sinergias que la combinación de ambos podría aportar al lugar donde se desarrollen.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, define el turismo (UNWTO[6], 2021a): *"El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes), y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico".*

Según este mismo organismo, en 2019 se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo, lo que supuso un crecimiento del 3,8% frente al año anterior, 2018. Esta tendencia creciente del sector turístico en las dos últimas décadas, se ha visto impulsado por: i) un transporte asequible relacionado con las compañías áreas de bajo coste que han permitido rebajar el precio de los viajes regionales, y propiciar una mayor movilidad; ii) las nuevas tecnologías relacionadas con internet que, además, de generar nuevos canales de comunicación y de venta de productos y servicios turísticos, directamente a los consumidores, han propiciado la aparición de plataformas de alquiler de propiedades y de servicios de hospedaje; iii) el crecimiento de economías emergentes que ha generado nuevos flujos turísticos, y donde ha surgido una importante clase media con aspiraciones a viajar (principalmente los BRICS, Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica); y iv) Una mayor oferta de destinos unido a la tendencia a periodos vacacionales más cortos, pero más veces al año (Trew y Cockerell, 2002)

Sin embargo, el impacto de la pandemia COVID 19 ha provocado la mayor crisis de la historia del turismo según el último Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2021b). Según este Barómetro, entre enero y mayo del 2021, las llegadas de turistas internacionales fueron un 85% inferiores a las de 2019 y 65% inferiores a las de 2020.

En cualquier caso, el turismo es una actividad compleja que presenta distintas perspectivas: social, económica, cultural, geográfica, etc., que ha sufrido una profunda transformación tanto desde la demanda como desde la oferta, con continuos cambios en destinos, transporte, alojamiento, y cambios en el tipo de turista con nuevas motivaciones, estilos de vida, y tipologías de demanda de turismo. Además, no hay que olvidar que fenómenos incontrolables como la climatología, el terrorismo, o la actual pandemia tienen un efecto directo sobre este sector.

En cuanto al deporte, a nivel nacional, la práctica deportiva se enfoca desde la óptica de "deporte para todos" como un instrumento en la prevención de la salud que supone un ahorro de costes sociosanitarios, así como una activación social y económica que contribuye al desarrollo sostenible del país. Según el informe "Termómetro del Ecosistema del Deporte en España 2020" (Jiménez-Gutiérrez et al., 2020), la contribución de la industria deportiva al PIB nacional, en el año 2018, fue equivalente al 3,3%, y generó más de 400.000 puestos de trabajo, lo que equivale al 2,1% de la población ocupada en el país. Si bien, la actual situación de pandemia ha ensombrecido estos resultados provocando pérdidas superiores al 30% de su cifra de negocio durante el año 2020, con la consecuente pérdida de puestos de trabajo.

En cuanto a la combinación de turismo y deporte, es decir, turismo deportivo, en 2019 se realizaron aproximadamente 4 millones de desplazamientos vinculados al deporte solo en España. Gran parte de estos turistas se alojaron en hoteles y su duración del viaje fue inferior a 4 noches. Muchos de estos traslados tenían como destinos acudir a eventos deportivos que, por regla general, tienen lugar en áreas urbanas. Así, cuando los organizadores y los turistas deportivos eligen las ciudades como sede o destino, la razón es la facilidad para viajar a ellas. Cuanto más grande es la

[6] The World Tourism Organization

ciudad, más medios de transportes y mejores infraestructuras disponibles hay, además, cuenta con una gran y variada oferta de alojamiento, así como diferentes atracciones que pueden complementar al viaje turístico deportivo.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Sobre el Turismo Deportivo

Esteve (1991), establece la diferencia entre el turismo deportivo y el deporte turístico. Así, cualquier práctica deportiva que se realice dentro de las vacaciones puede ser considerada turismo deportivo, ya sea como objetivo principal o como objetivo secundario. Sin embargo, enlaza el deporte turístico con la comercialización turística. Es decir, el deporte capaz de ser comercializado, será deporte turístico.

Para Standeven y De Knop (1999), el turismo deportivo se define como todas las maneras activas o pasivas que pueden contener las actividades deportivas, participando de manera accidental o de manera organizada, ya sea por razones comerciales o no, pero siempre y cuando exista un desplazamiento fuera del lugar de residencia principal. Gammon y Robinson (2004), tratan de aclarar la relación entre turismo y deporte, diferenciando los conceptos de *Sport Tourism* y *Tourism Sport.* Consideran el *Sport Tourism* como turistas que de manera activa (participando) o pasiva (observando) toman parte en una actividad deportiva en sus vacaciones, siendo dicha actividad o conjunto de actividades la motivación principal del viaje. Además, la motivación puede ser competitiva si existe un evento deportivo competitivo, o recreacional, si no existe la competición. En cuanto al *Tourism Sport,* lo consideran como deporte en vacaciones. Es decir, turistas que, en sus vacaciones, de forma complementaria/secundaria practican un deporte/actividad física. En este caso, los autores, distinguen entre dos tipos de turistas. Por un lado, aquellos turistas que practican deporte para enriquecer y reforzar sus vacaciones, aunque no sea una actividad principal, y, por otro lado, aquellos turistas que de manera puramente accidental participan en una actividad deportiva.

Para Deery, Jago y Fredline (2004), los elementos claves que debe tener la definición de turismo deportivo, son actividad deportiva competitiva, motivación para asistir o participar intencionadamente y que el viaje sea fuera de la residencia habitual. Así, todo aquel turismo de ocio y recreación no lo consideran turismo deportivo, aunque durante el viaje se practique alguna actividad deportiva. Neirotti (2003) junto con Kurtzman y Zauhar (2005) coinciden en las siguientes cuestiones: debe existir un viaje fuera de lugar habitual de residencia, la finalidad del viaje tiene relación con el deporte, pero primordialmente es recreativa (ocio), puede tratarse de observar un evento/espectáculo o practicar una actividad física y por último puede tener un carácter competitivo o no.

Hinch y Higham (2011) definen el turismo deportivo como desplazamientos con fines deportivos lejos de la residencia habitual con un tiempo límite, donde el deporte se basa en tener una serie de reglas, habilidad física con capacidad de competir y un carácter recreativo.

Si bien, entienden el deporte como una actividad importante del viaje, ésta puede ser tanto la actividad principal del viaje como una actividad secundaria. Weed y Bull (2012), definen el turismo deportivo como un fenómeno social, económico y cultural que se produce por la interacción única entre la actividad, los individuos y el lugar. Según estos autores, la combinación de ambas actividades, turismo y deporte, supone la existencia de sinergias.

A pesar de que, como podemos comprobar, no existe consenso en la definición del Turismo Deportivo, Latiesa y Paniza (2006) plantea tres modelos que describen dicho concepto y recogen las aportaciones de los distintos autores mencionados. Así distinguen entre un modelo **restrictivo**, un modelo **amplio** y un modelo **intermedio**. La diferencia entre estos modelos está en la motivación o intencionalidad del viaje por parte del turista (ver tabla 1). Estos autores, se posicionan en el modelo intermedio, entendiendo que la motivación inicial del turista deportivo es la de participar en una actividad o evento deportivo al realizar sus desplazamientos recreativos o competitivos. Añaden, además, que (Latiesa y Paniza, 2006; p.139): "*hablar de turismo deportivo supone considerar al deporte o a la actividad física en un sentido amplio, como la actividad que va a condicionar la elección del lugar turístico de destino. Si la actividad deportiva no condicionase la elección del destino, no podríamos hablar de turismo deportivo*".

Tabla 1: Modelos conceptuales del turismo deportivo

MODELO AMPLIO Participación y/o observación de una actividad deportiva fuera del lugar de residencia ya sea por motivos recreativos o motivos competitivo.	Esteve (1991) Standeven y De Knop (1999) Neirotti (2003) Kurtzman y Zauhar (2005)
MODELO INTERMEDIO El turista deportivo realiza su desplazamiento competitivo o recreacional, atraído por una actividad o evento deportivo que es lo que condiciona a dicho turista.	Gammon y Robinson (2004) Latiesa y Paniza (2006) Hinch y Higham (2011)
MODELO RESTRICTIVO Participación en una actividad deportiva competitiva. Bien como espectador de un evento competitivo o bien como participante del mismo.	Deery, Jago y Fredline (2004) Weed y Bull (2012)

Fuente: elaboración propia a partir de Latiesa y Paniza (2006).

Sobre el Turismo Deportivo en la Ciudad

Si hablamos de turismo deportivo en áreas urbanas, debemos tener en cuenta que los deportes con gran cantidad de espectadores son los que más popularidad tienen (Weed y Bull, 2004; p. 165): "*las ciudades continuamente organizan mega eventos deportivos, haciendo uso de sus grandes y avanzadas instalaciones, polideportivos y estadios, que habitualmente dan uso los equipos locales o bien, construyendo nuevas instalaciones específicas para albergar dichos eventos*". Hay tantos eventos como motivaciones turísticas: eventos culturales, religiosos, corporativos, educativos y científicos, deportivos, etc.

Según Reverté y Pérez (2009), los eventos, en nuestro caso deportivos, comparten las características de otros productos turísticos: son productos intangibles, donde la participación en el evento es mucho más importante que los tangibles que se pueden consumir en el mismo; suponen una combinación de bienes y servicios (animación, catering, regalos, alojamiento…); suponen una opción para superar la estacionalidad del turismo, aunque están sujetos a una demanda heterogénea; su promoción y venta va a depender de intermediarios; cada evento es único, y aunque se repitan en el tiempo, esto supone que no se pueden estandarizar.

Pero a diferencia de otros productos turísticos tienen un carácter efímero, ya que la ciudad sólo puede ofrecer esta atracción durante un periodo de tiempo limitado. Siguiendo la clasificación de autores como Kurtzman y Zauhar (2005), los mencionados "*Events*" son el tipo de turismo deportivo con más protagonismo en la ciudad: Juegos Olímpicos, campeonatos regionales, nacionales o internacionales, carreras de coches o motos, ligas deportivas profesionales o amateurs, festivales deportivos, etc. Gran parte de estos eventos son celebrados en grandes ciudades capaces de organizar dichas actividades sin mayores problemas logísticos, de infraestructura o capacidad de alojamiento. En los eventos deportivos a celebrar en la ciudad, la demanda viene orientada por la oferta, es decir, por la disponibilidad o no de la infraestrucutra necesaria para realizar el evento. En cuanto a la tipología de eventos deportivos que se pueden organizar (Gratton et al., 2000; Wilson, 2006), se dividen en:

1. **Eventos deportivos Tipo A**: de ámbito geográfico internacional, son eventos con un impacto económico y mediático significativos, irregulares (no se celebran anualmente), especiales y únicos. Existe gran competencia entre países, y ciudades, para ganar su candidatura. Por ejemplo, la celebración de los JJ.OO.

2. **Eventos deportivos Tipo B**: son eventos con un impacto económico y mediático significativos, que congregan una gran cantidad de espectadores y que se celebran una vez al año a nivel nacional. Por ejemplo, la vuelta ciclista a España.

3. **Eventos deportivos Tipo C**: son eventos con un impacto económico limitado, irregulares (no se celebran anualmente) y únicos, con asistencia de espectadores y deportistas internacionales. Por ejemplo, el Campeonato del Mundo de Waterpolo.

4. **Eventos deportivos Tipo D:** son eventos con gran asistencia de deportistas que se celebran anualmente a nivel nacional, con un impacto económico y mediático limitado. Por ejemplo, la Media Maratón de Vitoria-Gasteiz.

5. **Eventos deportivos Tipo E:** son eventos que incluye un menor número de deportistas y espectadores, con un impacto económico y mediático muy limitado y que se realizan de forma regular. Por ejemplo, partidos de la liga manomanista de Pelota mano.

Para Weed y Bull (2004), cuando los organizadores y los turistas deportivos (mayormente espectadores) eligen las ciudades como sede o destino, la razón es la facilidad para viajar a ellas. Cuanto más grande es la ciudad, más medios de transportes y mejores infraestructuras disponibles hay. Además, deberíamos añadir la gran y variada oferta de alojamiento y las diferentes atracciones que pueden complementar al viaje turístico deportivo.

Otro punto importante que debemos tratar es la economía alrededor del turismo deportivo en las ciudades. Hinch y Higham (2011) afirman que diferentes gobiernos mundiales definen políticas deportivas en las cuales albergar grandes eventos resulta ser una de las prioridades. También añaden los posibles beneficios que pueden tener tanto la ciudad como el propio país. Entre ellos, beneficios por el legado deportivo, regeneración urbana, beneficios sociales y culturales, de imagen y marca ciudad y de país, mejora del posicionamiento, y beneficios económicos.

Aunque inicialmente la candidatura y la celebración de un mega-evento (como los JJOO) para una ciudad pueda tener resultados positivos inmediatos en cuanto a promoción, imagen, atracción de turismo e inversiones, como señalan Hinch y Higham (2011), también hay que valorar la posibilidad de que la ciudad sufra efectos económicos negativos. Así, la inversión pública o pública-privada necesaria para el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras, pueden tener un coste muy elevado, y un retorno de la inversión no inmediato.

Por ello, y según Mazza (2019), antes de realizar un evento/ mega-evento es aconsejable que la ciudad analice previamente su nivel de competitividad como destino de turismo deportivo en relación a los recursos disponibles (económicos, humanos, culturales, sociales, de infraestructuras, etc.), y el uso eficaz de los mismos. Además, y según esta autora, sería conveniente una estrecha relación entre los distintos stakeholders públicos y privados de la ciudad. Esta colaboración, en el ámbito deportivo, podría dar lugar a paquetes de ofertas multideporte, que generaría un mayor número de turistas deportivos en la ciudad. Ahora bien, si una mala gestión y/o planificación del evento tiene un efecto negativo sobre los intereses de los residentes de la ciudad, como, por ejemplo, el corte de tráfico, cierre de calles, atascos, etc., esto puede generar una percepción negativa o aversión hacía el mismo evento, poniendo en riesgo su posible continuidad (Vico, 2018).

Para que los eventos deportivos en la ciudad incidan en su desarrollo, Sánchez et al. (2013) indican que es importante que desde el sector público se lleve a cabo una estrategia y política de continuidad, así como una adecuada gestión y planificación de los mismos, de manera que no sea algo puntual ni que pueda generar efectos contrarios a los deseados, principalmente sobre el desarrollo urbano, su imagen, marca y posicionamiento. Así la promoción de la industria del turismo urbano relacionada con el deporte está asociada al desarrollo de estrategias vinculadas con activos intangibles de la ciudad como su imagen y marca. La retrasmisión mediática de eventos o competiciones deportivas, ayuda a la difusión de la imagen de la ciudad, y en consecuencia de los valores que representa su marca, a la vez que puede atraer nuevos turistas relacionados o no con el deporte (Antón, 2018). También es cierto que, si bien, habitualmente el impacto de estos eventos o competiciones deportivas en la imagen y marca ciudad es positivo, no debemos olvidar la posibilidad de un efecto contrario.

La polémica más reciente sobre los eventos deportivos de gran tamaño, sin duda, es la del Mundial de fútbol de 2022 que tiene a Catar como sede. Se trata de un megaproyecto donde se han construido y/o remodelado 8 estadios en 5 ciudades diferentes del Estado. Según un artículo del periódico “The Guardian”, publicado en febrero de 2021, más de 6500 trabajadores han muerto en las obras de construcción de los estadios, hoteles, carreteras, sistemas de transporte público... etc. Siendo la mayoría de ellos inmigrantes procedentes de países como India, Pakistán, Nepal, Bangladés o Sri Lanka. Esta situación pone en entredicho los derechos humanos que debería tener cualquier trabajador o persona. El diario británico añade la falta de transparencia por parte del gobierno e instituciones cataríes, las cuales, emiten informes incoherentes y sin un formato estándar por parte de los diferentes organismos.

Selecciones nacionales de gran importancia como Alemania, Holanda y Noruega ya se han manifestado en contra de las pésimas condiciones laborales de los trabajadores, estos últimos, incluso se plantean seriamente boicotear el evento en caso de conseguir la clasificación, según los resultados de una encuesta realizada por el periódico noruego Verdens Gang. Esta situación, puede tener un efecto negativo tanto en la imagen como en la marca de este país y, por ende, en las ciudades que acogen el evento. Standeven y De Knop (1999) ya advirtieron que el turismo deportivo no puede desarrollarse únicamente en base a sus posibles beneficios económicos, y no tener en cuenta los efectos socioculturales, medioambientales, de salud o de imagen.

IRONMAN, Evento Deportivo en la Ciudad

Actualmente una de las competiciones deportivas individuales más duras y exigentes, y que requiere una gran resistencia de cuerpo y mente, es el triatlón. El triatlón combina tres disciplinas deportivas: natación, ciclismo y una carrera a pie. Dependiendo de las distancias de las pruebas reciben distintos nombres:

Tabla 2: Tipos de Triatlón en base a la distancia recorrida

Clásico u olímpico	1,5 Km de Natación; 40 Km de Ciclismo; 10Km de Carrera a pie
Súper Sprint	0,4 Km de Natación; 10 Km de Ciclismo; 2,5 Km de Carrera a pie
Sprint	0,75 Km de Natación; 20 Km de Ciclismo; 5 Km de carrera a pie
IRONMAN 70.3	1,9 Km de Natación; 90 Km de Ciclismo; 21 Km de carrera a pie
Larga distancia:	4 Km de Natación; 120 Km de Ciclismo; 30 Km de Carrera a pie
IRONMAN:	3,8 Km de Natación; 180 Km de Ciclismo; 42 Km de Carrera a pie
Paratriatlón[7]	0,75 Km de Natación; 20 Km de Ciclismo; 5 Km de Carrera a pie

Fuente: elaboración propia

Una vez vistas las distancias de cada una de las competiciones de triatlón, podemos decir que el IRONMAN (en adelante IM) es la más dura de todas ellas. Los deportistas que participan en este tipo de eventos han de realizar las tres pruebas deportivas en un tiempo máximo de 17 horas.

La prueba IM se viene celebrando desde hace más de 40 años. En la década de los 70 se celebraba en el archipiélago hawaiano (isla de Oahu) tres competiciones de resistencia. La primera de ellas era el "Waikiki Roughtwater Swim", donde los deportistas debían realizar un recorrido de 3.8 km nadando. La segunda, era la "Around-Oahu Bike Race", donde los deportistas debían realizar un recorrido de 180 km en bici, y, por último, el "Maratón de Honolulu", con una distancia de 42 km. En el año 1978 de la mano de John Collins, marine estadounidense, nace la primera competición que combinaba las tres pruebas. La dureza de esta competición era tal que decidieron llamar "Iron Man" al primer deportista que la finalizase. La competición se repetía anualmente, y fue creciendo exponencialmente en número de participantes, y este incremento requería mejorar la organización. Para ello, en 1985 se fundó la empresa Hawaii Triatlon Corporation y cinco años más tarde se transformó en World Triathlon Corporation (WTC). Es esta última empresa la que en 1990 da forma al sistema de franquicias que perdura hasta hoy.

IM, organiza más de 40 eventos anuales, repartidos por ciudades de Europa, América, Asia, Oceanía y África. En el año 2021, a nivel europeo, son más de 20, de los cuales a nivel nacional se han celebrado un total de cuatro competiciones: Lanzarote, Mallorca, Barcelona y **Vitoria-Gasteiz**.

El recorrido del IM Vitoria- Gasteiz se inicia en el pantano de Ullíbarri-Gamboa (ver imagen 1) donde los triatletas recorrerán 3,8 km nadando, después han de subirse a la bicicleta y pedalear durante 180 kilómetros por la Llanada Alavesa, atravesando pueblos como Agurain, Marieta, Zurbano, Matauco o Luzuriaga (ver imagen 2), y finalmente han de recorrer 42 Km corriendo. Este último recorrido ha variado en la segunda edición respecto al recorrido que hicieron los atletas en 2019. Así, con el objetivo de prevenir la transmisión de la COVID 19 y evitar aglomeraciones, el trayecto en bici finaliza

[7] Es una modalidad reservada a deportistas con algún tipo de discapacidad física. Se incorpora por primera vez como disciplina olímpica en los JJ. OO de Rio de Janeiro 2016.

en el Fernando Buesa Arena y la maratón transcurre por el parque de Salburua cambiando el recorrido y la meta urbano por la vegetación y el paisaje de Salburua (ver imagen 3 y 4).

Imagen 1: Salida de triatletas pantano Ullibarri- Gamboa



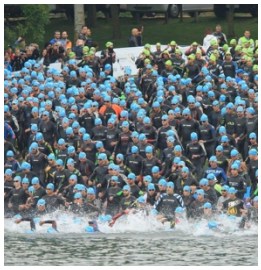


Imagen 2: Recorrido en bicicleta por la Llanada Alavesa





Fuente: Imágenes de Google

Imagen 3: Recorrido Maratón IM Vitoria- Gasteiz



Edición 2019



Edición 2021

Imagen 4: Meta de IM Vitoria- Gasteiz



Meta Urbana IM 2019



Meta Salburua IM 2021

Fuente: Imágenes de Google

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Cuál es el valor añadido de la organización de un IRONMAN para la ciudad de Vitoria- Gasteiz?

Respuesta.

El día 14 de septiembre de 2018, Gorka Urtaran, alcalde de Vitoria-Gasteiz, y Eduardo Martínez, director del entonces Triatlón de Vitoria-Gasteiz, junto a representantes de la organización IM, oficializaron la creación del "**IM Vitoria-Gasteiz**" en una presentación realizada en el Ayuntamiento de la ciudad. Según el alcalde, acoger un evento de estas características era una oportunidad única para dar a conocer a nivel internacional la reputación e imagen de la ciudad de Vitoria-Gasteiz, abriendo los brazos a todos aquellos que quieran participar, ya sean atletas locales, nacionales o internacionales.

Por su parte, Eduardo Martínez reafirmó la gran tradición que la ciudad tiene en la organización de este tipo de eventos, y no duda que el IM de Vitoria-Gasteiz iba a ser una prueba memorable gracias al trabajo de todo el equipo. Además, añade que, la ciudad, el deporte alavés y todo el territorio vasco van a obtener un impacto positivo. Así, el valor añadido de este evento deportivo a la ciudad de Vitoria-Gasteiz consistiría en:

1. Al tratarse de una prueba IM, los mejores clasificados podrán obtener un "slot" (dorsal o plaza) para participar en el Campeonato del Mundo de IM de Hawaii (isla de Kona). Por lo tanto, a priori, van a participar en la prueba triatletas de mayor nivel. Esto, además, supone una motivación añadida para la participación de los triatletas nacionales, lo que a su vez implica la probabilidad de aumentar la representación española en dicho campeonato mundial (en la primera edición de 2019, se repartieron 40 slots entre los mejores de cada categoría).

2. Vitoria-Gasteiz se une a las ciudades de Barcelona, Mallorca y Lanzarote como sede de un evento IM. España es uno de los países con más pruebas IM, lo que sin duda favorece al triatlón español y atrae a atletas internacionales. Todo ello supone una mayor exposición no sólo a nivel nacional, sino también internacional de las ciudades sede, en nuestro caso de Vitoria- Gasteiz.

3. La organización IM tiene una gestión impecable de todo el evento: servicio y trato personal al triatleta, poniendo especial atención en la llegada de sus participantes a meta, pero sin olvidar la logística y la seguridad en el circuito. La exigencia física y mental de la prueba hace que la organización trate a todos los participantes que finalizan la prueba como un verdadero "Iron Man", se les menciona por nombre y apellido a través de la megafonía y animan al público presente a aplaudir y vitorear la hazaña del deportista. Ser "Finisher IM" supone un estilo de vida que requiere sacrificio, constancia y compromiso, además de fuerza física y mental. Sin duda alguna, toda una experiencia deportiva.

4. Reforzar los valores competitivos que hacen de esta prueba de resistencia física y mental algo "único", y que genera un elevado grado de lealtad entre sus participantes. IM organiza pruebas de larga distancia, IM 70.3 (media distancia) y 5010 (corta distancia o "sprint"), en más de 40 ciudades repartidas por Europa, América, Asia, Oceanía y África. Algo que hace que este evento sea algo totalmente único y exclusivo. Ser "Finisher IM" es un plus en el mundo de los triatletas.

5. Con la entrada de IM en la ciudad, se dispara el número de participantes extranjeros. Hay que tener en cuenta que la base de triatletas de la que dispone la organización IM a nivel mundial es de unos 400.000, mientras que la que tenía el triatlón hasta la llegada de IM era de tan solo 10.000. Así, en su primera edición los 2.100 participantes procedían de 53 países de todo el mundo. En su segunda edición celebrada el 12 de septiembre de 2021 participaron 1000 triatletas de 51 nacionalidades diferentes. A pesar de que el número de inscritos se ha reducido en un 50% respecto a la primera edición debido a las restricciones de seguridad por la pandemia, el IM de Vitoria-Gasteiz se ha convertido, hasta el momento, en el evento deportivo a nivel nacional con mayor número de participantes desde el inicio de la pandemia. Todo ello tiene un impacto en la imagen y en la economía de la ciudad importante. A la ciudad no acuden únicamente los participantes sino también aficionados y familiares, por lo que el número de turistas en la ciudad aumenta considerablemente durante los días previos y posteriores a la prueba. La ocupación hotelera y la hostelería son los primeros beneficiados, además, la ciudad de Vitoria- Gasteiz tiene la oportunidad de colocarse en el mapa del triatlón internacional IM, mostrando al mundo una imagen asociada al ámbito deportivo y sus valores, lo cual contribuye al desarrollo de su marca ciudad.

6. Reforzar la satisfacción de todos los grupos de interés respecto al evento, es decir, los atletas, los patrocinadores, y la propia ciudad que espera obtener mayor notoriedad en el circuito internacional IM.

Cuestión 2.

¿Cuáles son los inconvenientes de la organización de un IRONMAN para la ciudad de Vitoria- Gasteiz?

Respuesta.

1. El triatlón de Vitoria-Gasteiz siempre se ha caracterizado por ser algo muy propio de la ciudad, parte de su identidad. La ciudad entera se moviliza para ver y animar a los triatletas, muchos de ellos locales, y se cuida mucho al participante. Con la llegada de IM la organización es exclusivamente de la empresa perdiendo por ello parte de esa participación local de sus ciudadanos.

2. Aunque a nivel organizativo para la ciudad planificar y celebrar dos distancias (Full y Half) para un mismo día era algo complejo, con la llegada de IM a la ciudad los atletas han perdido la oportunidad de participar en la prueba "Half" o media distancia, ya que IM solo organiza en Vitoria- Gasteiz la opción de larga distancia, que es el doble de kilómetros nadando, en bici y corriendo que el IM 70.3 (Half).

3. El precio de la inscripción. Antes de la llegada de IM a la ciudad de Vitoria- Gasteiz, los triatletas que querían participar en el triatlón que organizaba la ciudad pagaban por participar en el mismo 360 €. A partir del año 2019,

cuando la organización corre a cargo de IM el precio de inscripción pasa a ser de 515 €. Si tenemos en cuenta alguna tasa extra que suele incluir la empresa, la diferencia se sitúa prácticamente en 200 €. Pero, a nivel organizativo, no está del todo claro que esos 200 € de diferencia aporten algún valor añadido o no, tanto al evento como a los deportistas que en él participan.

Cuestión 3.

¿Cuál es el impacto de la celebración de un IRONMAN en la ciudad de Vitoria- Gasteiz?

Respuesta.

Exceptuando la edición de este año que por motivos de la pandemia se ha celebrado en septiembre, las fechas de celebración para el IM de Vitoria- Gasteiz siempre han sido en verano y con buena temperatura, lo que propicia que los triatletas que necesitan alojamiento en la ciudad combinen sus vacaciones y la prueba. Así, son muchos los triatletas que reservan la segunda semana de julio en su calendario para no perderse la cita. Además, el tiempo estival lleva a los participantes y sus acompañantes a pasear por los paisajes naturales que rodean la ciudad, pasear por la parte vieja y saborear la gastronomía vasca, ya sea degustando algún "pintxo" en los bares del centro o cenando en los restaurantes de la zona. Sin olvidar, eso sí, las exigencias de nutrición que requiere la competición. Y por último participantes y sus acompañantes pueden disfrutar del ambiente cultural que ofrece la ciudad de Vitoria- Gasteiz. De esta manera, la capital del País Vasco, y su entorno, se convierten en el epicentro internacional del triatlón IM de larga distancia.

Otro atractivo que ofrece la edición IM de Vitoria- Gasteiz para los participantes locales, nacionales e internacionales que viajen en familia, es la prueba IronKids, el triatlón para niños. En el Parque de la Florida, en pleno centro de la ciudad el día anterior a la prueba de los adultos, se celebra la prueba con diferentes distancias en función de la edad de los participantes. En la edición del 2019, 1.000 niños y niñas nacidos entre los años 2003 y 2010 tuvieron la oportunidad de emular a los triatletas adultos, de los cuales muchos eran sus padres, madres o familiares.

Este evento fomenta que los triatletas extranjeros que vienen a competir, viajen con la familia y aprovechen para visitar las zonas más turísticas de la ciudad y sus alrededores. En la primera edición del año 2019, la ocupación hotelera durante la semana de la prueba fue prácticamente del 100% en los alojamientos de la ciudad, con una media estimada de cinco pernoctaciones por triatleta y acompañantes. Estas cifras sitúan al IM de Vitoria- Gasteiz como el evento deportivo que más pernoctaciones genera en el territorio vasco, además de ser el que más visitantes atrae con procedencia de múltiples países.

En la segunda edición celebrada este año 2021, con un número inferior de participantes y probablemente de acompañantes debido a las restricciones de movilidad, la ocupación hotelera y de apartamentos turísticos en la ciudad ha rozado el completo para el fin de semana de la celebración. Los más de 1.000 atletas procedentes de 51 países han disparado no sólo la necesidad de alojamiento sino también el precio de los mismos, que en algunos casos duplican y hasta triplican sus precios en comparación con las mismas fechas un mes antes o después.

En la celebración de las competiciones, IM se financia principalmente con las inscripciones de los triatletas y con sus propios patrocinadores y anunciantes, pero también recibe financiación institucional. Así, en el año 2019 la partida aprobada por la Junta de Gobierno del Ayuntamiento fue de 95.000 €, y para 2021 asciende a 100.000 €. Sumando las aportaciones aproximadas de la Diputación Alavesa y del Gobierno Vasco, 35.000 € y 40.000 € respectivamente, la aportación de las instituciones públicas ronda los 190.000 € para la celebración de este evento. Dicha cantidad representa el 10% del presupuesto total estimado del evento ya que el coste total, que supone la producción de este evento deportivo de un día, ascendería a unos 2 millones de euros.

La llegada de IM a Vitoria- Gasteiz ha supuesto un incremento en el coste de la realización de la competición, al llevar asociada montajes de línea de meta más espectaculares, mejor logística y seguridad, así como un mayor despliegue de recursos humanos durante todo el recorrido que ayudan en áreas de transición y avituallamientos, controladores de cruces, masajistas, médicos, conductores de autobuses, policías locales, jueces deportivos y prensa, entre otros, garantizando que la prueba sea no sólo una competición deportiva sino también un espectáculo exitoso.

El impacto económico que este evento deportivo dejaba en la ciudad en su primera edición fue de unos siete millones de euros, y si bien según Eduardo Martínez, director del IM Vitoria- Gasteiz, la segunda edición tendrá un impacto inferior debido a que las restricciones de movilidad provocarán una menor afluencia de participantes y acompañantes, sin duda alguna tendrá un impacto muy positivo en todo el sector turístico (hospedaje, gastronomía, visitas, etc..). Todo ello, hace que el retorno económico generado por cada euro público invertido se vea recompensado.

Pero el impulso que da IM al triatlón y a la ciudad, no es únicamente económico, meses antes de la celebración de la primera edición, la organización IM se encargan de llevar a cabo una campaña promocional que colocaba a la ciudad de Vitoria- Gasteiz en el mapa del triatlón mundial de más alto nivel, consiguiendo una cobertura mediática muy importante, donde destacaban la cultura, la gastronomía, la sostenibilidad de la ciudad, los paisajes naturales de la provincia y los principales puntos de interés turísticos de la propia ciudad y de sus alrededores. Además, como reclamo para los participantes y acompañantes extranjeros se facilitaba información sobre servicios de viaje y traslados desde el aeropuerto a la ciudad. Hay que recordar que la base de triatletas que tiene IM en todo el mundo es de 400.000.

Por otro lado, las carreras, tanto la masculina como la femenina, se pueden ver íntegramente a través de Facebook Watch de forma gratuita. La edición de 2019 ganada por el triatleta gasteiztarra Eneko Llanos y la estadounidense Heather Jackson, en categoría femenina, tuvo más de 2,2 millones de visualizaciones en la plataforma y fue vista en más de 100 países. La edición del 2021, ganada por el francés Yannick Matejicek y la turca Sera Sayar, en categoría femenina, ha sido complicada de retransmitir debido a la ausencia de triatletas profesionales, la suspensión de la natación y el posterior cambio en el formato de la prueba, donde los triatletas salían por parejas y cada 15 segundos. Aun así, mediante la aplicación IM Tracker, los espectadores han podido rastrear en vivo a los atletas y ver los resultados actualizados de la carrera.

Esta mayor visibilidad de la ciudad de Vitoria-Gasteiz coincide con el reconocimiento de la prestigiosa revista “National Geographic” que considera la ciudad uno de los 25 destinos más recomendables del mundo para viajar en 2021. Eligen a la capital vasca por tener una historia apasionante, por su ADN cultural que se extiende por toda la ciudad, así como la apuesta hecha por “lo eco y lo verde” que se traduce en un esfuerzo por la sostenibilidad urbana. Prueba de ello es el anillo verde que rodea la ciudad, un sistema de parques que hace que cada habitante tenga cerca un extenso espacio natural donde pasear y practicar deporte. Cabe señalar que ha sido el único destino destacado a nivel nacional en esta edición.

Cuestión 4.

¿Cuál es el perfil del participante del IRONMAN Vitoria- Gasteiz?

Respuesta.

Una característica que destaca en las pruebas IM, es que reúne un perfil de triatletas muy diferente, no solo en relación a su procedencia, sino también por edad, cualidades físicas e incluso objetivos a alcanzar. En estas pruebas participan no sólo profesionales sino también un gran número de amateurs.

En el año 2019, hubo 2.100 participantes, entorno a algo más del 50% fueron extranjeros y procedentes de 53 países diferentes. Los dorsales extranjeros han tenido un incremento muy elevado, puesto que, en el 2018, cuando el triatlón no lo organizaba IM, la participación extranjera era del 15%. Aun así, el IM Vitoria-Gasteiz 2019 fue la prueba IM con más participación de atletas nacionales de todas la celebradas desde que se creó IM. Esto pone en valor el sentido de pertenencia que tienen los atletas locales y nacionales a su triatlón. De hecho, es una prueba que antes de que llegará IM ya se consideraba parte de la identidad de la propia ciudad.

En la edición de 2021, las inscripciones se agotaron ocho meses antes de su celebración. Es más, nada más salir a la venta, en cuestión de horas, se agotaron completamente. Esta situación indica que la primera edición de IM Vitoria- Gasteiz 2019 fue un éxito total, y que ha llevado a los participantes a realizar las inscripciones con mayor velocidad que en 2019. Esta última edición celebrada el 12 de septiembre ha contado con más de 1000 deportistas de 51 nacionalidades diferentes. El 45% de estos triatletas han sido nacionales y el 55% restantes de diferentes nacionalidades entre las que destacan Bélgica con 100 triatletas, Reino Unido con 90, Francia con 80 e Israel con 40. Pero también ha habido participantes de países más

alejados de la península como Egipto, Rusia, Serbia, Finlandia, Noruega, Perú, Marruecos, Túnez, Brasil, Barbados, Indonesia, Irán, Malasia, Estados Unidos, Filipinas o Uruguay.

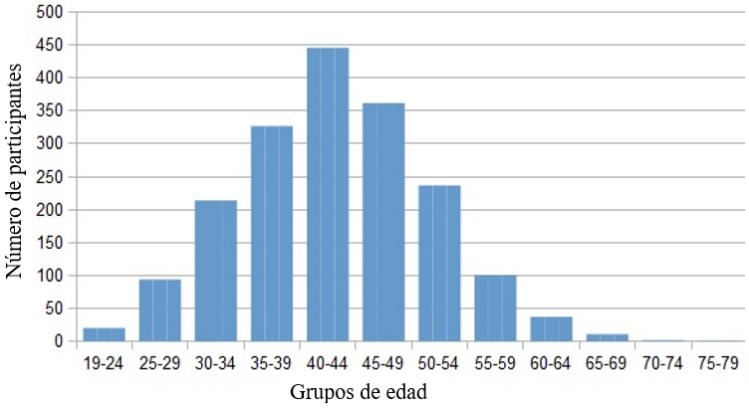
En cuanto a la diferencia de género, el porcentaje se inclina hacia el género masculino. La participación femenina en la prueba no llegó al 10% en 2019, donde la mayoría de las deportistas eran profesionales. La edición celebrada en el 2021 ha seguido esta tendencia, así del total de participantes el 88% han sido hombres frente al 12% de participación femenina.

Con respecto a los grupos de edad (así es como se llaman las diferentes clasificaciones por edades), como sucede en la mayoría de carreras de triatlón y carreras de ultra resistencia, se forma una "Campana de Gauss" muy marcada tanto en hombres como en mujeres, que puede apreciarse en el gráfico 1. El mismo, recoge el número de participantes por cada grupo de edad, uniendo los masculinos y los femeninos que finalizaron la carrera del 2019. Claramente, el rango de edad que predomina en la prueba es de entre 40 y 44 años. Hasta llegar a esa edad, el número de participantes tiene un crecimiento muy pronunciado según avanza la edad hasta llegar a los 40-44 años, y ocurre exactamente lo contrario una vez superada esa franja de edad, la disminución también es muy pronunciada.

Otro dato interesante, y que demuestra el auge de este deporte es que el 40% de los inscritos para el 2021, van a realizar por primera vez un IM, y han elegido en esta ocasión la ciudad de Vitoria- Gasteiz para ello. Estos participantes tienen como objetivo principal poder lucir con orgullo la medalla de "finisher IM", un preciado tesoro para todos ellos. Otros triatletas más experimentados se mancan como meta la consecución de ser el mejor del grupo por edad o conseguir el preciado "slot" (dorsal o plaza) que le clasifique para poder participar en el Campeonato del Mundo IM de Hawaii, el cual se celebra en la isla de Kona.

Por último, la media de acompañantes por triatleta se sitúa en torno a 3 personas. Además de 1.050 personas entre organización y voluntarios que trabajan para que el IM se desarrolle tal y como está previsto.

Gráfico 1: Grupos de edad del IM Vitoria- Gasteiz 2019



Fuente: elaboración propia en base a https://www.coachcox.co.uk/imstats/race/484/results/

Cuestión 5.

¿Cuál es la situación post COVID-19? ¿Está asegurada la continuidad del IM Vitoria- Gasteiz?

Respuesta.

La situación de la COVID-19 ha provocado la suspensión de la edición del 2020 y su aplazamiento del mes de julio a septiembre del año 2021. Son muchos los triatletas que están disgustados con las cancelaciones y cambios de fechas de julio a septiembre. Sienten que desde la dirección de IM no les está teniendo en cuenta y temen reservar días libres o vacaciones en sus trabajos por temor a nuevas cancelaciones. La queja se ha extendido ante la negativa de la organización de IM a devolver a los inscritos el abono correspondiente a la edición IM Vitoria- Gasteiz 2020. La organización planteó a los triatletas la reserva de dorsales para el evento del año 2021. Por ello, si bien es cierto que, inicialmente se esperaba un número muy superior a los 1.000 inscritos, finalmente los que no hayan venido a esta edición puede mantener su

inscripción para la edición 2022. Esto supone que se abre la inscripción del IM Vitoria- Gasteiz 2022 con aproximadamente 2.000 dorsales ya reservados.

Respecto a la continuidad del IM en Vitoria- Gasteiz tras la pandemia COVID, en diciembre de 2020 se anunciaba la continuidad de este evento deportivo en la ciudad como mínimo hasta el año 2023. IM se ha hecho con los derechos para celebrar el Triatlón de Vitoria-Gasteiz durante dos años más, que son ampliables a otros dos en función del cumplimiento de objetivos. Así, su continuidad y permanencia en la ciudad está ligada a que las instituciones públicas (Ayuntamiento, Diputación y Gobierno Vasco) sigan apoyando esta competición. En principio, teniendo en cuenta el retorno obtenido de la inversión pública realizada en las dos ediciones celebradas, parece que este apoyo público está garantizado. Ahora bien, a la organización IM se le pide como mínimo mantener, incluso mejorar, el nivel de calidad desarrollado en ediciones anteriores. Nivel de calidad que garanticen el número de inscritos, así como la satisfacción de los triatletas y sus acompañantes, patrocinadores públicos (instituciones) y privados, así como de la propia ciudadanía de Vitoria- Gasteiz, y cualquier grupo de interés implicado en este evento deportivo.

4. CONCLUSIONES:

El IM de Vitoria-Gasteiz es un evento deportivo tipo B (Wilson, 2006), que se celebra anualmente (sin tener en cuenta la suspensión de la edición del 2020 por el COVID-19), que tiene un impacto económico y mediático significativo y que se celebra a nivel nacional. Los espectadores de dicho evento son considerados en su mayoría espectadores conocedores que viajan hasta la ciudad porque entienden la disciplina, conocen las reglas, conocen a los participantes y en ocasiones también practican el deporte.

El IM de Vitoria-Gasteiz es un evento deportivo en el que participan no sólo profesionales sino también un gran número de amateurs. Su procedencia es muy diversa y de ámbito global, de hecho, la llegada de la organización IM a la ciudad ha supuesto un incremento muy importante en el número de triatletas extranjeros que participan en el mismo. Otra característica del perfil de los participantes es que es el género masculino el que predomina en esta prueba con un porcentaje de participación superior al 85%. En cuanto a la franja de edad, el grueso de la prueba la componen triatletas entre los 35 y los 50 años.

A pesar de que la llegada de IM a Vitoria- Gasteiz ha tenido algún inconveniente, principalmente relacionado con el coste de inscripción frente a ediciones anteriores, es más importante el valor añadido y el impacto económico y no económico que ha traído a la ciudad. Durante su celebración, la capital del País Vasco y su entorno se convierten en el epicentro internacional del triatlón IM de larga distancia, la ocupación hotelera durante la semana de la prueba es prácticamente del 100% en alojamientos de la ciudad y alrededores. Y, el impacto económico que este evento deportivo deja a la ciudad es muy superior al coste de su realización.

Pero el impacto no es únicamente económico, este evento sitúa a la ciudad de Vitoria- Gasteiz en el mapa del triatlón mundial de más alto nivel, consiguiendo una cobertura mediática muy importante, donde destaca la cultura, la gastronomía, la sostenibilidad de la ciudad, los paisajes naturales de la provincia y los principales puntos de interés turísticos de la propia ciudad y de sus alrededores. Todo ello, tiene un impacto directo y positivo sobre imagen de Vitoria Gasteiz y refuerza su marca al relacionar a la ciudad con los valores del deporte. Pero más allá de una gestión impecable de la organización, retorno económico para la ciudad, despliegue de medios, audiencia, posicionamiento dentro del mapa del triatlón mundial, etc., existe un componente intangible que es la alegría unida al agotamiento físico de los “Finisher IM”, que contagian las ganas de vivir la experiencia desde el otro lado de la barrera, pasando de ser un mero espectador a ser protagonista de un reto personal.

Desde el punto de vista del marketing, es imprescindible entender este comportamiento y motivación del turista deportivo, puesto que es el factor que lo diferencia del turista general. Por ello, como posible futura línea de investigación se plantea un análisis más en profundidad del turismo deportivo como producto, así como de las estrategias para su comercialización.

BIBLIOGRAFÍA:

Antón, M. (2018). Los eventos de deportes electrónicos (esports) como herramienta de promoción turística. In Actas XII Congreso Virtual Internacional sobre Turismo y Desarrollo (pp. 77-89).

Crónica Vasca (2021). Ironman revienta la ocupación hotelera en Vitoria. Recuperado de: https://www.cronicavasca.com/economia/ironman-revienta-ocupacion-hotelera-en-vitoria_533484_102.html

Derry, M., Jago L. y Fredline, L. (2004). "Sport tourism or event tourism: are they one and the same". Journal of Sport Tourism, 9, 3.

Esteve, R. (1991). "Análisis teórico de las relaciones entre el turismo y el deporte, referencia especial a Andalucía", en I Jornadas sobre Turismo y Deporte, Consejería de Cultura, Instituto Andaluz del Deporte.

Gammon, S. y Robinson, T. (2004). A question oJ primary and secondary motives: revisiting and applying the sport tourism framework. Journal of Sport Tourism Routledge. 9, 221-233, Routledge.

Gratton, C., Dobson, N., y Shibli, S. (2000). The economic importance of major sports events: a case-study of six events. Managing leisure, 5, 17-28.

Hinch, T. y Higham, J. (2011). Sport tourism development. Channel View Books.

Jimenez Gutierrez, A., Mayo, X., Manca, P., Gutierrez, A., y Esteve, J. (2020). Thermometer of the Sport Ecosystem in Spain (Termómetro del ecosistema del deporte en España).

Kurtzman, J. y Zauhar, J. (2005). Sports tourism consumer motivation. Journal of Sport Tourism, Routledge.10, 21–31,

La Vanguardia (2019). El Ironman de Vitoria tendrá un impacto económico de 6 o 7 millones de euros. Recuperado de: https://www.lavanguardia.com/deportes/20190626/463126585216/el-ironman-de-vitoria-tendra-un-impacto-economico-de-6-o-7-millones-de-euros.html

Latiesa, M. y Paniza, J. L. (2006), Turistas deportivos. Una perspectiva de análisis, Revista Internacional de Sociología 44, 133-149

Mazza, B. (2019). Turismo deportivo activo de destino: tendencias, oportunidades y modalidades de gestión. En: Tendencias de la Comunicación para el Turismo, 225-256.

Neirotti, L. D. (2003). An Introduction to Sport and Adventure Tourism, en Hudson, S. (Ed), Sport and Adventure Tourism, The Haworth Hospitaliy Press, Binghamton

Noticias de Álava (2018). "Vamos a hacer el mejor Ironman del mundo". Recuperado de: https://www.noticiasdealava.eus/deportes/otros-deportes/2018/10/14/mejor-ironman-mundo/428513.html

Noticias de Álava (2021). "Que el Ironman de Vitoria-Gasteiz se vaya a poder celebrar este año es un gran éxito", Recuperado de: "Que el Ironman de Vitoria-Gasteiz se vaya a poder celebrar este año es un gran éxito" - Diario de Noticias de Alava

Noticias de Álava (2021). El Ironman contará con 1.000 participantes de 51 nacionalidades. Recuperado de: https://www.noticiasdealava.eus/deportes/2021/09/06/ironman-vitoria-gasteiz-contara-1000/1124058.html

Reverté, F. G., y Pérez, S. M. (2009). Ciudades efímeras: Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos (Vol. 4). Editorial UOC.

Sánchez, P., Barajas, Á., y Alén, M. E. (2013). Los eventos deportivos como herramienta de promoción turística: propuestas para el rally de Ourense y su entorno. Revista de Análisis Turístico, 16, 59-69.

Standeven, J. y De Knop, P. (1999). Sport Tourism, Human Kinetics

The Guardian (2021). Revealed: 6,500 migrant workers have died in Qatar since World Cup awarded. Recuperado de: https://www.theguardian.com/global-development/2021/feb/23/revealed-migrant-worker-deaths-qatar-fifa-world-cup-2022

Trew, J., y Cockerell, N. (2002). The European market for UK city breaks. Insights, 14(58), 85-111.

UNWTO (2021a). Glosario de términos de turismo. Recuperado de: https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos

UNWTO (2021b). Los viajes internacionales en suspenso en gran parte a pesar del repunte de mayo. Recuperado de: https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347

Vico, R. P. (2018). Turismo de eventos, mega-eventos y gobernanza territorial. Revista Geográfica Valparaíso, 1-20. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/336741856_Turismo_de_eventos_mega-eventos_y_gobernanza_territorial

Weed, M. y Bull, C. (2004). Sports Tourism: Participants, Policy and Providers, Oxford, Elsevier.

Weed, M., y Bull, C. (2012). Sports Tourism: Participants, Policy and Providers. Second Edition. Routledge.

Wilson, R. (2006). The economic impact of local sport events: Significant, limited or otherwise? A case study of four swimming events. Managing leisure, 11, 57-70.

SOCIETING: PAPEL TRANSFORMADOR DEL MARKETING EN LA SOCIEDAD

Alumna1 María del Mar Berbel Teruel
Alumna2 Marta Castaño Casco
Alumno3 Jesús Henares de la Torre
Alumno4 Pablo Martínez Peregrina
Alumna5 Maria Nieves Vílchez Briones

Tutor: Beñat Urrutikoetxea Arrieta
Mondragon Team Academy-Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza
(España)

RESUMEN:

Societing es un equipo de investigación sobre Marketing y el uso del mismo como motor del cambio social. Los objetivos propuestos son dotar al Marketing de un nuevo papel más justo y equitativo con la sociedad, además de realizar un nuevo enfoque beneficioso para todos los agentes involucrados en el Marketing (estudiantes, docentes y profesionales). Nuestro propósito viene dado por la adaptación del Marketing a las nuevas exigencias de la sociedad.

En la investigación planteada encontramos que estudiantes, docentes y profesionales aún no asocian la idea de la ética junto al Marketing además de la baja confianza en el estudiantado sobre su entrada al mercado laboral. Por ello, investigar los motivos que llevan a estas conclusiones exige que se cree un nuevo enfoque de Marketing. ¿Qué supone la frase "Todo es marketing"? ¿Qué papel juega la sociedad en todo esto? Parece que el marketing ya tiene suficientes apellidos, es hora de cambiarle el nombre. ¿Por qué no Societing?

ABSTRACT:

Societing is a research team on Marketing and its use as an engine for social change. The proposed objectives are to give Marketing a new, fairer and more equitable role in society, as well as a new beneficial approach for all the agents involved in Marketing (students, teachers and professionals). Our aim is to adapt Marketing to the new demands of society.

In the proposed research we found that students, teachers and professionals still do not associate the idea of ethics with marketing, in addition to the low confidence among students regarding their entry into the labour market. Therefore, investigating the reasons that lead to these conclusions calls for the creation of a new approach to marketing. What does the phrase "Everything is marketing" mean? What role does society play in this? It seems that marketing has enough surnames, it is time to change its name. Why not Societing?

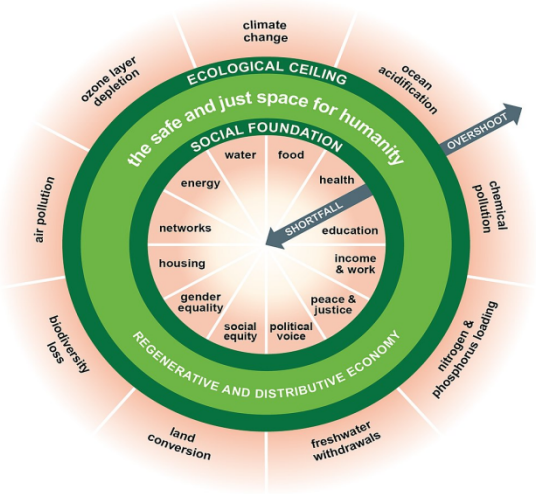
1. INTRODUCCIÓN

Desde hace años, se ha implementado el modelo lineal como modelo económico estándar, el cual se sustenta en que todo producto o servicio fabricado, tiene un fin último. Este patrón ha sido viable a lo largo de los años debido a su facilidad para satisfacer las numerosas necesidades sociales. Actualmente, es apreciable el momento crítico en el que se encuentra este, debido al surgimiento de nuevas demandas y necesidades por parte de la población, lo cual ha dado lugar a que este modelo haya empezado a provocar numerosas pérdidas empresariales, un aumento de los costes empresariales, inestabilidad en la fijación de precios, problemas en el suministro y producción de materias primas y deterioro de los sistemas naturales.

En este ambiente de insatisfacción e incomodidad, surge un nuevo debate cuyo fin último es la búsqueda de un nuevo modelo que satisfaga todas las necesidades, así como se preserve y proteja los recursos del planeta tierra.

En este punto, surge un nuevo modelo económico el cual es conocido como "economía de rosquilla". Su objetivo es buscar un equilibrio entre el medio ambiente y las necesidades sociales para crear una sociedad más equilibrada. Este tipo de economías pretenden convertir las degenerativas economías lineales en economías regenerativas y distributivas que se adapten a los retos del siglo XXI. Se defiende que, igual que hasta ahora, el comportamiento humano se ha caracterizado por ser individualista y competitivo, se puede fomentar un cambio hacia un comportamiento solidario y cooperativo (Raworth, 2017).

Figura 1. Imagen que representa la economía de la rosquilla



Fuente: Raworth, 2017

Por su parte, el marketing también se ha tenido que adaptar a esta nueva realidad del sistema económico, así como también a las nuevas demandas y preferencias del consumidor. Este hecho, ha provocado una evolución en la estrategia tradicional de las 4P del marketing (Producto, precio, plaza y promoción), dando lugar a un cambio de modelo. Este nuevo enfoque, nos permite hablar de proposición, promesa, preferencia y posicionamiento como nueva estrategia del Marketing. Incluso en el mundo empresarial se empieza a hablar de otras 4P: People, Purpose, Planet y Profit (Mondragon Team Academy, 2021). People incluye clientela, pero va más allá teniendo en cuenta toda la cadena de valor, el propio equipo y la comunidad de impacto. Mientras que el planeta se centra en darnos cuenta que cuando estamos cuidando el planeta, nos estamos cuidando a nosotras mismas. Finalmente, purpose y profit se enfocan en 2 preguntas: ¿Es el dinero tu herramienta o tu fin último? ¿Es realmente tu proyecto sostenible emocionalmente en relación con tu propósito personal?

2. DESARROLLO DEL CASO:

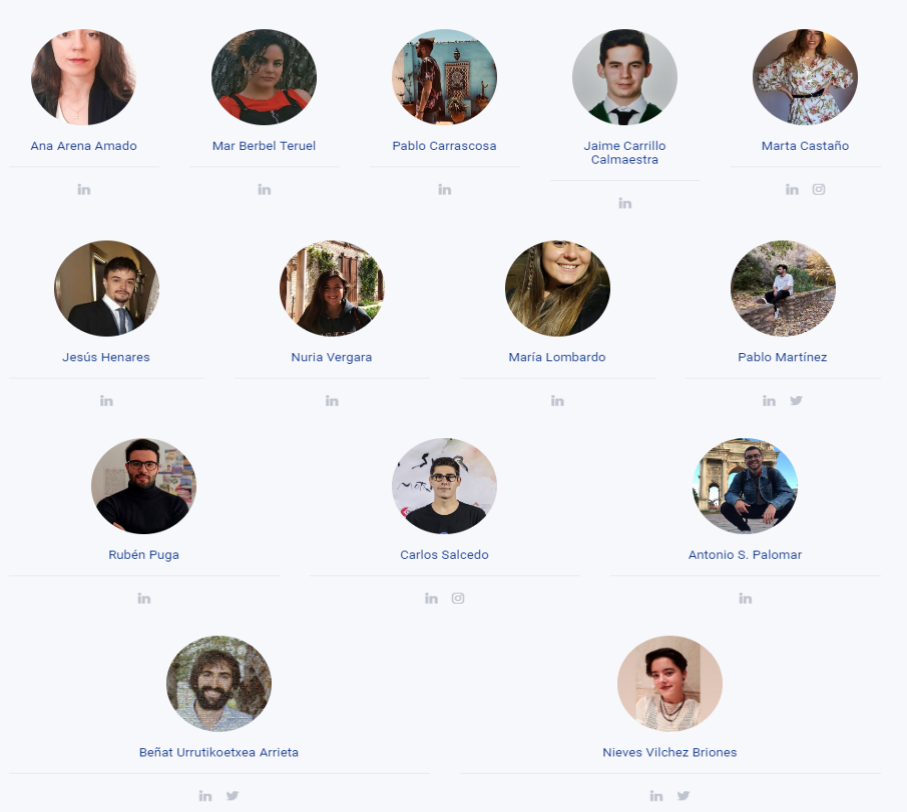
En plena pandemia, abril de 2020, cuando peor lo estábamos pasando, un grupo de personas vinculadas al marketing y a la Universidad de Granada nos reunimos para responder a la pregunta: ¿Qué podemos hacer como profesionales del marketing en estos momentos? ¿Qué papel podemos jugar las personas que trabajamos en marketing en la sociedad? ¿Qué responsabilidades tenemos? De la impotencia pasamos a la acción. En esta fase introductoria se recabó información sobre ética empresarial; prácticas diligentes por parte de grandes compañías para razonar y dudar sobre la impartición de ética empresarial en el grado universitario de Marketing al igual que otros centros educativos y formativos; plantear posibles objetivos de cara al futuro, dando lugar así a la siguiente fase.

Aquí nos dimos cuenta de que en nuestro camino iba a haber dos procesos: el proceso del equipo donde aprenderíamos a trabajar en equipo y el proceso de la investigación.

El equipo y su proceso

La primera reunión simplemente buscaba saber cómo estábamos y sobre todo en cuál era nuestro propósito. Nacimos con el objetivo de analizar y conocer el papel transformador del marketing en la sociedad. Y para ello, lo primero fue y es, el equipo. En la Figura 2 se puede ver el equipo de partida.

Figura 2. Equipo inicial de Societing



Fuente: Página web de Societing (https://www.societing.amprendedor.es/)

Se lanzó mediante un mensaje una llamada para apuntarse a un equipo de personas curiosas que quieran reflexionar y hacer sobre el marketing y esta fue la alineación inicial. Un grupo compuesto en su momento por estudiantes y un profesor de Grado de Marketing e Investigación de Mercados. Durante estos meses, aunque ha habido personas que no están activamente en el proyecto, siempre que pensamos en equipo, hablamos de este equipo amplio inicial. Por otro lado, unido al equipo, está el nombre del proyecto. Surgió en plena reflexión sobre: ¿Qué es el marketing? Un puente entre tu producto/marca/empresa y tu mercado, tu público objetivo. Pero… ¿Todo es mercado? ¿La sociedad es un mercado? Y

ahí es cuando decidimos que Societing encajaba con nuestra idea del papel que el marketing puede jugar en la sociedad actual y futura.

Investigación: proceso y primeras conclusiones

La investigación comenzó teniendo en consideración cuáles eran los focos que el equipo quería trabajar:

- La capacidad transformadora de la enseñanza del marketing.
- La necesidad de que el estudiantado conozca el mercado laboral. No para adaptarse a él, sino para transformarlo.
- La enseñanza del marketing orientada a la mejora de la sociedad.

Para ello, el equipo quería acercarse a estos aspectos de una forma holística sabiendo la opinión de estudiantes, profesorado y profesionales del marketing.

Proceso

Estos focos surgieron tras una primera revisión de la literatura de la actualidad del marketing y el papel que ha jugado, está jugando y puede jugar en la sociedad.

Una vez planteado cuáles son los grupos de agentes a los que vamos a orientarnos (estudiantes, docentes, profesionales) creamos tres equipos, uno para cada grupo con la función de especializarnos en la recogida de información de cada grupo y plantear incógnitas y posibles puntos clave a preguntar en el cuestionario. En la cuarta fase, a pesar de todos nuestros esfuerzos, nos fue imposible realizar una reunión presencial, decidimos seguir trabajando online.

En la quinta fase empezamos a plasmar la información recabada hasta el momento y los objetivos estudiados para dar comienzo a la creación de los cuestionarios. A la par, planteamos quiénes eran las personas candidatas al pre-test para asegurar en todo momento el buen funcionamiento del cuestionario, errores a corregir y un feedback de todas las encuestadas. Todo con el objetivo de dar el salto a la sexta fase de lanzamiento de cuestionarios y el posterior análisis de los datos.

Primeras conclusiones

Enfocamos nuestros esfuerzos en hacer llegar los cuestionarios a los agentes involucrados en este análisis. Utilizando para ello plataformas de redes sociales como Twitter, LinkedIn y nuestra propia página web. El lanzamiento de cuestionarios dio inicio el 1 de diciembre del 2020 hasta el mes de marzo con la tarea de recabar toda la información posible. En el mes de abril realizamos una segunda recogida de información sobre los datos de docentes, quedando totalmente lista la recolección de información en el mismo mes.

Con relación al análisis operamos con una base de datos compuesta por más de 60 profesionales; 50 docentes y 110 estudiantes aproximadamente. De modo que el trabajo de campo había finalizado y los datos una vez depurados estaban listos para ser analizados, dando lugar a las primeras conclusiones.

Dicotomía entre la ética y el marketing

Los tres agentes (estudiantes, docentes y profesionales) piensan que el marketing juega un papel primordial en la transformación de la sociedad, además de incidir en que las personas dedicadas a ello deberían enfocar más esfuerzos en la mejora de la sociedad como objetivo.

Punto que se entiende cuando preguntamos sobre qué papel guarda la ética en el desarrollo personal y profesional en la vida de estos agentes. Todos los agentes catalogan la ética como algo importante tanto para su desarrollo personal como profesional. Sin embargo, creen que para sus compañeros es menos importante, además que todos ellos piensan que los profesionales dedicados al marketing toman como indiferente la ética en su ámbito personal y laboral.

No obstante, a pesar de la opinión dada y la ligera incriminación a los profesionales, cuando preguntamos sobre si es necesario comprometer la ética para conseguir éxito empresarial los estudiantes están ligeramente de acuerdo mientras

que los profesionales no. Punto que se ve apoyado más tarde cuando los profesionales afirman que apenas han tenido que comprometer su ética para obtener éxito empresarial.

En la actualidad se considera ética empresarial como un equilibrio entre buscar beneficio económico y tomar decisiones morales teniendo en cuenta su alcance en la sociedad (Rockcontent, 2019). Por el contrario, el nivel de esta balanza está algo desequilibrado según las respuestas obtenidas, donde anteriormente vimos que los encuestados han tenido que comprometer su ética para conseguir éxito empresarial.

Según Singhapakdi, Kraft, Vitel y Rallapalli (1994), establecer valores éticos corporativos conducen a la sensibilización de los profesionales del marketing sobre la importancia de la ética y la responsabilidad social a la hora de tomar las decisiones dentro de las compañías.

En cambio, algunas investigaciones han demostrado que los profesionales del marketing suelen ser los menos éticos dentro del mundo de los negocios (Nussbaum, 2002). Es por ello que enseñar valores éticos a los estudiantes del marketing es un asunto que se lleva trabajando desde hace décadas.

De acuerdo a Martell y Calderón (2005), la ética se encuentra en el ranking de los cinco temas más importantes para el decanato de las escuelas de negocios. Sin embargo, no existe unanimidad en la forma de enseñarla entre los docentes y académicos (Norman, 2004).

El mercado laboral y la transformación que se puede dar a través del análisis holístico entre profesionales, profesorado y estudiantes

Nos puede surgir la pregunta de: ¿Cómo se unen la ética y el mercado laboral? A pesar de que los tres agentes piensen que las nuevas generaciones tienen los valores éticos más presentes en su desarrollo profesional, los estudiantes opinan que no se encuentran preparados para incorporarse al mundo laboral, aunque sus estudios en este campo sí sean positivos para este fin. En cambio, tanto docentes como profesionales, sí confían en los conocimientos recibidos por los estudiantes de marketing para su entrada en el mercado laboral. Asimismo, se propone como solución a esta incógnita el impartir cursos de formación especializados para la inserción laboral y/o de emprendimiento (Luque, Doña y Faraoni, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que el marketing es una herramienta potencial para la mejora de la sociedad, aunque en el presente no tenga dicho enfoque en su totalidad. Por otro lado, se refleja esperanza en las nuevas generaciones del marketing en cuanto a la transformación de la sociedad se refiere.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

En este contexto planteado por parte del equipo de Societing, surgen varias cuestiones a discutir. Por un lado, el papel del marketing en el pasado, presente y futuro en relación con la sociedad. Por otro lado, los pasos a dar para seguir analizando el papel del marketing en nuestra sociedad actual a través de Societing. Finalmente, el elemento más importante para el desarrollo de este caso han sido las personas, el equipo que ha llevado a cabo este proyecto.

Cuestión 1.

¿Qué papel juega y podría jugar el marketing en la sociedad actual?

Respuesta.
El marketing, al igual que la economía, también está con una mirada más holística desde hace años. Hasta el año 2007, la sociedad no se incluyó como público objetivo del marketing. Antes, tal y como, Gundlach & Wilkie (2009) citan, del año 2004 al año 2007 es cuando se empezó a considerar esta opción y se puso a la sociedad como foco en esta disciplina. De esta manera la American Marketing Association (AMA) incluye explícitamente la sociedad en su definición: “es la actividad, grupo de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofrecimientos que tengan valor para los consumidores, clientes, partners y sociedad en general” (AMA, s.f.). Incluso Luque (2017) habla del marketing

3.0 donde el objetivo del marketing es hacer un mundo mejor y se ve el mercado formado por seres humanos con mente, corazón y espíritu (Véase Figura 3).

En este contexto, partiendo de la pregunta "¿Por qué la sociedad en general es público objetivo del marketing?" hay una reflexión que se hizo en el equipo de Societing. Si "Marketing" es la disciplina que busca disminuir la distancia entre un producto/marca/empresa y su público objetivo/mercado, si todo es marketing, el mundo en general es un mercado. ¿Las acciones que tienen como objetivo la sociedad también se consideran marketing? O… ¿Necesitamos una nueva denominación? ¿Societing?

Figura 3. Marketing 1.0, 2.0 y 3.0

Competencia	Marketing 1.0 Centrado en el producto	Marketing 2.0 Centrado en el consumidor	Marketing 3.0 Orientado a valores
Objetivo	Vender productos.	Satisfacer y retener a los consumidores.	Hacer del mundo un lugar mejor.
Factores favorecedores	Revolución industrial.	TIC.	Nueva ola tecnológica.
Cómo ven las empresas el mercado	Compradores masivos con necesidades físicas.	Consumidor inteligente con mente y corazón.	Ser humano con mente, corazón y espíritu.
Concepto clave	Desarrollo de producto.	Diferenciación.	Valores.
Directrices de marketing de la compañía	Especificación de producto.	Posicionamiento del producto y la compañía.	Misión, visión y valores de la compañía.
Propuestas de valor	Funcional.	Funcional y emocional.	Funcional, emocional y espiritual.
Interacción con los consumidores	Transacción uno-muchos.	Relación uno-uno.	Colaboración muchos-muchos.

Fuente: Luque (2017)

Cuestión 2. Societing: ¿Cuáles pueden ser los próximos pasos en la investigación? ¿Cómo se abordarán las diferencias e incongruencias obtenidas en la primera fase?

Respuesta.
En los datos obtenidos en la primera fase, existe una gran diferencia de opiniones sobre la preparación del estudiantado en la entrada al mercado laboral entre docentes y estudiantes si se compara con el grupo de profesionales, siendo este último quien lo valora con menor puntuación. Además de esta diferencia, también queda pendiente tener una visión más profunda sobre el papel de la ética en el marketing.

En la segunda fase de la investigación, a través de los focus group los resultados previsibles se pueden clasificar en tres grupos. Además de la citada variabilidad de la ética en el éxito empresarial citada anteriormente, se busca conocer el porqué del gap entre lo que se podría hacer y lo que se hace, al mismo tiempo que profundizar el papel de las nuevas generaciones, la pandemia y cómo los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos para 2030 pueden acelerar este proceso. Por otro lado, en las dinámicas de grupo se pondrá el foco en el papel de la universidad en la entrada al mercado laboral y la ética antes y después de entrar a la universidad y al mercado laboral.

Estos resultados se obtendrán con el diseño de diferentes grupos de discusión donde participarán tanto estudiantes de últimos años como aquellas personas que acaban de entrar en el mercado laboral junto con profesionales de larga y corta trayectoria acompañadas por docentes universitarios. Y… ¿Qué papel jugaría la sociedad en general? Es importante analizar también cómo lo están viviendo las personas que no trabajan en marketing en cuanto al papel del marketing en su día a día.

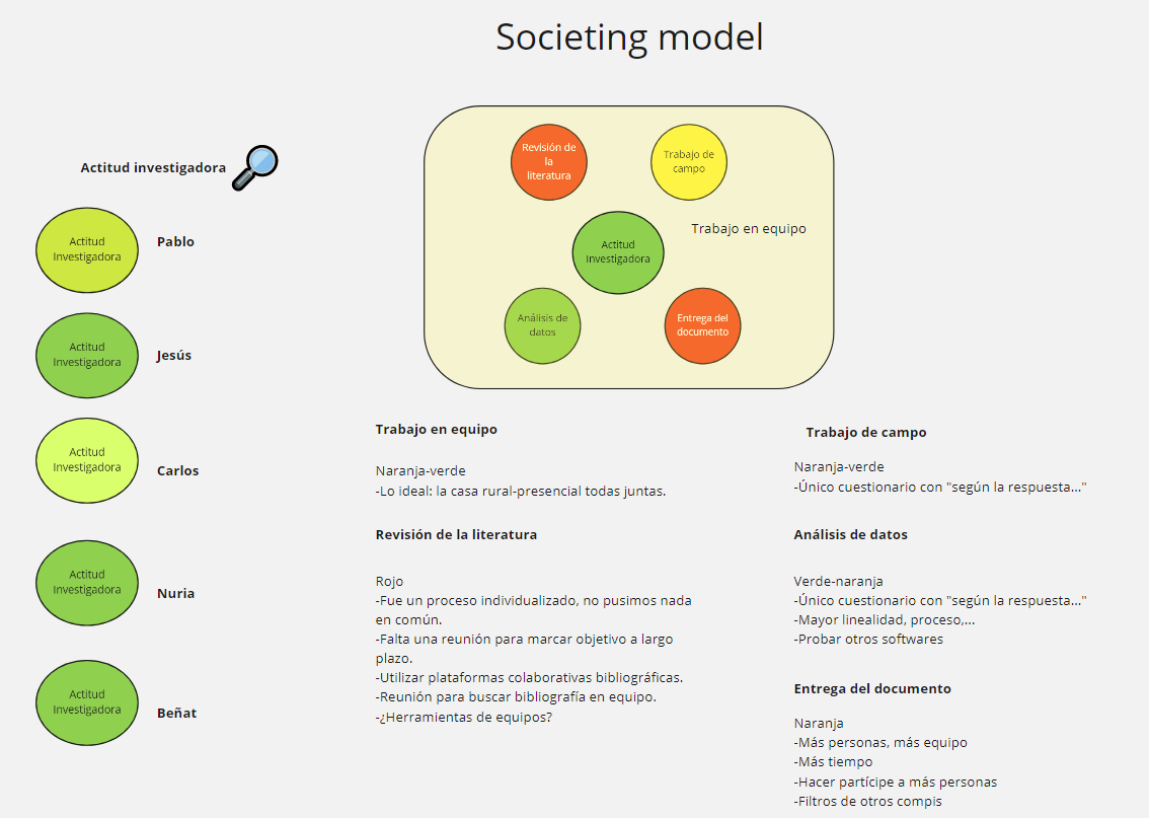
Cuestión 3. Societing: ¿Cuáles son las claves de un equipo de investigación? ¿Cómo mantener un equipo comprometido en trabajo remoto?

Respuesta.

En marketing, cada vez los equipos interdisciplinares son más frecuentes y la realidad es que además los equipos pueden ser multilocales. Precisamente Societing es un equipo que nació en pleno confinamiento, allá por abril de 2020 con una realidad multilocal. Desde ese momento, en ninguna ocasión hemos podido tener una reunión presencial entre todas las personas que hemos compuesto y componemos el equipo. Ante esto, los ingredientes para conseguir avanzar en equipo han sido los siguientes:

- -Curiosidad por aprender, ambición y compromiso. Esto se refleja en la constancia y periodicidad de reuniones. Todos los meses desde abril de 2020 hasta hoy ha habido reuniones donde se ha grabado la sesión, se ha subido una presentación y se ha realizado un resumen para las personas que no han acudido.
- -Objetivo común. En las diferentes fases del proyecto los objetivos han ido variando. Al inicio, era la creación del equipo per se. Luego el foco estaba en el trabajo de campo y recogida de datos. Una vez terminada esta parte, la atención fue dirigida hacia la presentación de un trabajo en AEMARK. Finalmente, en estos últimos meses el equipo se ha centrado en el objetivo de presentar una propuesta a AIMPN y viajar a Bilbao para tener un espacio como equipo.

Figura 4. Parte de la evaluación y reflexión del equipo de Societing



Fuente: elaboración propia

- Liderazgo compartido. Tal y como expone Politis (2014), el liderazgo es más que necesario en equipos que trabajan virtualmente. Así, aunque al inicio el liderazgo era más claro en los inicios, poco a poco varias personas han puesto esfuerzo en autoliderarse y liderar al equipo. Es un movimiento y como tal debe fluir.
- Feedback y momentos de reflexión. En junio de 2021 después de recibir el rechazo por parte de AEMARK del trabajo presentado, fue momento de parar y cuestionar lo que habíamos trabajado. Así, reflexionamos sobre el papel que cada persona estaba teniendo en el equipo además de evaluarnos a nivel de equipo e individual con el siguiente modelo (véase Figura 4).

4. CONCLUSIONES:

Vivimos en un mundo complejo. Un mundo donde escuchamos: "Todo es marketing". Societing, es un movimiento que busca cambiarle el nombre al marketing debido a la influencia que tiene en la sociedad. Hay dos procesos que surgen dentro de este movimiento. Por un lado, un equipo de investigación con el foco puesto en mejorar la realidad que rodea. Para ello ha sido necesario compromiso, propósito en común y objetivos claros en cada fase. Para conocer y colaborar con dicho equipo accede al siguiente enlace.

Por otro lado, el proceso de la investigación en sí. Esta busca profundizar en la enseñanza del marketing como disciplina enfocada a la mejora de la sociedad teniendo como concepto la ética en el mundo empresarial. Los objetivos del equipo de investigación son analizar la capacidad transformadora de la enseñanza del marketing, así como orientarla a la mejora de la sociedad. Para ello se ha contado con un tamaño muestral de 220 personas, entre las que participan estudiantes, docentes y profesionales del mundo del marketing.

Teniendo en consideración objetivos y el tamaño muestral en objeto de análisis, en la primera fase de la investigación se plantearon las siguientes conclusiones. Entre ellas, una dicotomía entre la ética y el marketing. Punto que se entiende cuando preguntamos sobre qué papel guarda la ética en el desarrollo personal y profesional en la vida de docentes, profesionales y estudiantes. Tal y como se menciona en el texto todos los agentes catalogan la ética como algo importante tanto para su desarrollo personal como profesional. Sin embargo, creen que para sus compañeros es menos importante... ¿Por qué existe esta casuística? ¿Por qué las personas se ven a sí mismas más éticas de lo que ven a sus compañeras de profesión o de clase? Por otro lado, se concluye que el marketing como disciplina es una herramienta para la mejora de la sociedad, si bien es cierto que en el presente este enfoque no se vea reflejado en la misma.

Otra de las conclusiones que se abordaron en la primera fase trata sobre cómo los agentes cuestionados presentan resultados diferentes opinando que, para obtener éxito en el mundo empresarial, es necesario comprometer la ética personal y profesional. Sobre esta afirmación se apoyan autores que afirman que los profesionales del marketing suelen ser los menos éticos dentro del mundo de los negocios y que es necesario educar al estudiantado con estos valores. Teniendo como punto de partida estos objetivos, el equipo plantea una serie de cuestiones: ¿Qué papel juega y podría jugar el marketing en la sociedad actual? ¿Qué planteas tú como lector? ¿Qué plantean las personas que trabajamos en marketing? ¿Qué cambios se están dando en los últimos años? En todas estas preguntas la opinión de la sociedad debe ser tenida en cuenta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que el marketing es una herramienta potencial para la mejora de la sociedad, aunque en el presente no tenga dicho enfoque en su totalidad. Por otro lado, se refleja esperanza en las nuevas generaciones del marketing en cuanto a la transformación de la sociedad se refiere.

A nuestro alrededor, el marketing avanza y ya se empieza a hablar de Marketing 5.0 (así se titula el nuevo libro de Philip Kotlet, Herwaman Kartajaya e Iwan Setiawan). ¿Es realmente suficiente para la compleja sociedad que nos rodea? ¿Por qué el marketing tiene tantos apellidos? ¿Es hora de cambiarle el nombre? ¿Societing…?

Por último, hay una pregunta para todas las personas lectoras de este trabajo: ¿Transformaremos la sociedad a través del marketing? No está en nuestras manos, está en nuestras acciones. Para ello necesitamos trabajar en equipo y afrontar con diálogo y propuestas los problemas del presente y el futuro que nos rodean.

BIBLIOGRAFÍA:

AMA (s.f.). Definitions of marketing. Recuperado de: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Gundlach, G. T. & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's new definition of marketing: Perspective and commentary on the 2007 revision. Journal of Public Policy & Marketing, 28(2), 259-264.

Luque, T. (2017). Investigación de marketing 3.0. Madrid, España: Pirámide.

Luque, T., Doña, L. & Faraoni N. (2021). Egresados universitarios y empleo. Especial referencia al ámbito de la economía y empresa. Recogido en: https://mcusercontent.com/65410fad1ca9a728dbed7e730/files/b6a551d5-d3f0-949e-d95b-2f333332e30c/Art._divulgativo_Egresados_universitarios_y_empleo.pdf

Martell, K. & Calderon, T. (2005). Assessment in business schools: What it is, where we are, and where we need to go now. En Martell, K. & Calderon, T. Assessment of Student Learning in Business Schools (1-27). Florida, Estados Unidos de América: Association for Institutional Research.

Mondragon Team Academy (2021). Información recogida en la presentación realizada por parte de Maria Gray y Beñat Urrutikoetxea en B Venture. Recogido en: https://docs.google.com/presentation/d/1lLe0LTsor16BfwizJPgwKCztLMTMo_17m4y-CaAwDZk/edit?usp=sharing

Norman, W. (2004). Put an ethicist on the team! a promising but neglected "Third Way" to teach ethics in a business school. Journal of Business Ethics Education, 1(2), 257–274.

Nussbaum, B. (2002). Can trust be rebuilt? Business Week, pp. 32–34. Recogido en: https://www.bloomberg.com/news/articles/2002-07-07/can-trust-be-rebuilt

Politis, J. (2014). The effect of e-leadership on organisational trust and commitment of virtual teams. In European Conference on Management, Leadership & Governance (p. 254). Academic Conferences International Limited.

Rock Content (2021). Revisa cuáles son los principios de la ética en la mercadotecnia y qué impacto tienen en las estrategias. Recogido en: https://rockcontent.com/es/blog/etica-en-la-mercadotecnia/#:%7E:text=En%20t%C3%A9rminos%20sencillos%2C%20la%20%C3%A9tica,alcances%20sociales%20de%20sus%20acciones

Raworth, K. (2017). Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist. Chelsea, Estados Unidos de América: Chelsea Green Publishing.

Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J. & Rallapalli, K. C. (1994). The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(1), 49-56.

Otros trabajos revisados

Paul, P. (2019). A gap analysis of teaching marketing ethics: Desired versus current state. Journal of Education for Business, 94(7), 460-470.

Woodall, T. (2012). Driven to excess? Linking calling, character and the (mis) behaviour of marketers. Marketing Theory, 12(2), 173-191.

TODOS CON LA PALMA

Alumna1 Marta Crespo Martínez
Alumno2 Guillermo García Fernández
Alumna3 Laura López Rodríguez

Tutor: José Luis Vázquez Burguete
Tutora: Ana Lanero Carrizo
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

El tema sobre el que hablaremos en este caso es "Todos con la Palma", una campaña solidaria lanzada por RTVE y en colaboración con el Cabildo insular, cuyo objetivo es impulsar la ayuda a los damnificados por la erupción del volcán de Cumbre Vieja acontecida el pasado 19 de septiembre.

Son muchas las personas afectadas, por lo que, RTVE ha facilitado a través de todos sus canales y plataformas un número de cuenta para poder realizar mediante transferencia o a través de bizum donaciones para ayudar económicamente a todas aquellas personas que se han visto afectadas por este fenómeno, perdiendo desde sus casas hasta su principal fuente de ingresos económicos como son las plantaciones plataneras.

ABSTRACT:

The topic we will talk about in this case is "Todos con la Palma", a solidarity campaign launched by RTVE in collaboration with the Island Council, whose main objective is to provide aid to those affected by the eruption of the Cumbre Vieja volcano that took place 19th September.

Many people are affected, so RTVE has provided through all its channels and platforms an account number to make donations via transfer or bizum which help financially all those people who have been affected by this phenomenon, losing their homes and their main source of income, such as banana plantations.

1. INTRODUCCIÓN

Radio Televisión Española (RTVE) se configura como una corporación de carácter público de radiotelevisión, cuya titularidad es del Estado, tal como se define en su propio Estatuto de Información.

Podemos decir que RTVE es la gran empresa pública española de medios de comunicación de ámbito estatal. Esta empresa está integrada por TVE (Televisión Española) con siete canales de televisión, RNE (Radio Nacional de España) con seis cadenas de radio, la web RTVE.es, el Instituto RTVE y la Orquesta y el Coro.

Esta empresa de carácter nacional es un gran referente de calidad, ya que garantiza la existencia de canales con diversas programaciones aptas para todos los públicos con una gran cantidad de información, debates, entretenimiento y educación; todo ello con el fin de contribuir a la sociedad.

RTVE es una empresa con una gran capacidad tecnológica y de innovación; teniendo un gran compromiso tanto con las nuevas tecnologías como un gran desarrollo sostenible como veremos más adelante en el desarrollo del caso.

Figura 1. Logo de RTVE

Fuente: [http://www.rtve.es], a fecha 28/10/2021.

Entre los principios de RTVE, destacan su misión, visión y valores. La misión se refiere a su carácter de servicio público, a través del cual garantiza la información y entretenimiento de alta calidad; la visión parte de la premisa de su caracterización como servicio público, medio por el que trata de ser un nexo de comunicación de referencia en España, tratando de estar siempre presente en todos los acontecimientos importantes que sucedan tanto en el territorio nacional como internacional, y siempre siguiendo los valores que se encuentran recogidos en la Constitución Española de 1978.

Por último, están sus valores de origen constitucional y que son concretamente la libertad, igualdad, pluralismo y tolerancia que se rigen por la democracia del país y que se ven reflejados en las líneas de actuación de la cadena de radio y televisión.

La Corporación RTVE ha tratado de aplicar obligaciones legales y éticas exigibles en su política de Responsabilidad Corporativa, entre las que se encuentran diversas campañas en relación con la Protección de las Personas.

Entre estas campañas, además de la que se va a tratar en este caso, podemos mencionar "Un Juguete, Una Ilusión", organizado por RNE y la Fundación Crecer Jugando. Esto es algo que ha logrado captar a la Corporación como una televisión con características únicas y diferentes a cualquier cadena pública europea que se pueda encontrar.

El pasado 19 de septiembre de 2021 entró en erupción el volcán Dorsal de Cumbre Vieja en la isla española de La Palma. En la actualidad, la erupción sigue en activo habiendo causado varios estragos para la población canaria. RTVE para ayudar ante esta catástrofe ha impulsado varias campañas con la finalidad de recaudar fondos para todos aquellos que se han visto afectados de una u otra manera.

2. DESARROLLO DEL CASO:

"Todos con La Palma" es una iniciativa solidaria lanzada por la corporación RTVE junto con el apoyo del cabildo de Canarias. Esta propuesta nace con el propósito de recaudar fondos destinados a ayudar a todas aquellas personas que lo han perdido todo en la erupción del volcán Cumbre Vieja.

Figura 2. Póster de "Todos con La Palma"



Fuente: Elaboración propia, a fecha 28/10/2021.

Todos los canales y las distintas plataformas de RTVE están haciendo todo lo posible para ayudar en la recaudación, haciendo una llamada a la colaboración ciudadana mediante la voluntad de cada uno, dando la opción de realizar transferencias o mediante bizum.

Los principales espacios informativos, tanto a nivel de televisión como en la radio, han enviado a la isla a sus colaboradores para dar una imagen en directo de la situación actual que se está dando en la isla. Esto permite que las personas conozcan la evolución de la erupción, como se está procediendo en las zonas afectadas, la opinión de los expertos vulcanólogos, etc.

A lo largo de la historia, La Palma ha sufrido dos erupciones anteriores. En 1949 la isla se encontraba en una situación similar a la que estamos viviendo en la actualidad, y es que a tan solo unos kilómetros de donde actualmente se encuentra la erupción, se estaba produciendo otra en el volcán de San Juan. Dicho estallido provocó tres conos volcánicos y varios terremotos que dieron lugar a la destrucción de viviendas. En esta época se carecía de los medios que tenemos en la actualidad para prestar ayuda económica y para darle tanta visibilidad, así que los españoles de la época conocían de la información a través del NO-DO.

En 1971 se produjo en Teneguía lo que se conoce como "volcán amable", a tan solo un kilómetro de donde están sucediendo ahora los hechos. A diferencia del caso actual, esta erupción contribuyó a la economía de la isla dando lugar a tierras para crear fincas de plataneras que son hoy una gran fuente de financiación.

Ambos casos han sido ahora traídos a colación ante los hechos, por lo que RTVE ha lanzado un documental en la 2, "Canarias. Tierra de volcanes" para dar visibilidad a lo que se está viviendo ahora. En aquellas épocas no se contaban con tantos recursos como hoy día para solicitar la ayuda ciudadana.

El objetivo de esta campaña es que se conozca la situación lo máximo posible para poder prestar ayuda a quienes lo necesitan. Dentro de sus funciones posibles, también comparte otras campañas que permitan ayudar a sus afectados.

Muchos Ayuntamientos están haciendo campañas de recogida de alimentos no perecederos o productos de higiene para hacérselos llegar a la isla.

Bajo el lema "porque todos y todas somos La Palma" se busca tratar de llamar a toda la gente posible que acuda a la llamada de esta catástrofe que se ha producido.

Un futuro para La Palma

En la Isla de La Palma los negocios más importantes y que aportan al PIB regional son la producción de Plátano de Canarias y el turismo. Ambos sectores se han visto afectados por las erupciones volcánicas que han sucedido en el Cumbre Vieja, afectando no sólo a los ingresos de los palmeños, sino al resto de la población.

Este fenómeno natural que ha provocado daños, tanto en el patrimonio de los ciudadanos como en los cultivos de plátano, ha hecho imposible su riego y por tanto su crecimiento. Una vez que todo haya pasado, con la finalidad de que

estos dos sectores recuperen su actividad, nos podemos plantear en qué modo esta recuperación va a llevarse a cabo. Teniendo una visión de futuro, tanto en sector del turismo como el consumo del plátano, dentro y fuera de España se verá modificado en relación a la situación que se está viviendo actualmente.

En el ámbito del turismo, será un hecho que llame la atención al planeta y que va a dejar a mucha gente con ganas de ver lo que ha sucedido en persona. Por esto, es un sector que podrá lucrarse obteniendo un beneficio con todos los vuelos a la isla de aquellos interesados en ver los estragos causados con sus propios ojos.

Gracias a las campañas que han surgido como "Cómete un plátano", se va a lograr que mucha gente aporte su granito de arena ayudando a todas aquellas personas damnificadas por el volcán, pese a que sea en una menor proporción toda ayuda cuenta. Y no solo eso, incluso de manera indirecta la promoción que se le está dando al plátano de Canarias también está ayudando a que las personas consuman ese producto, a sabiendas de que con ello están contribuyendo a la causa.

Cómete un plátano

La Palma es por excelencia la isla platanera, resultando el pilar básico y fundamental para la economía de las familias. Con la erupción arrasando todo, no solamente ha supuesto la desaparición de los terrenos bajo la lava, sino que ha dado lugar a la evacuación de las zonas por alto riesgo impidiendo así trabajar en ellas. La ceniza también está causando bastantes estragos. El principal problema es que se mete por todas partes, teniendo que desechar buena parte de la fruta o tomar la decisión de incurrir en elevados costes para poder soplar la frutas antes de cortarla y recogerla, cosa que ante la situación actual resulta inviable.

Asimismo, también podemos destacar un problema comercial en lo que al material piroclástico se refiere. Este no afecta al sabor de los plátanos, pero si a los productos. A la hora de recoger la fruta esta se araña, tanto cuando se quita de las plataneras como cuando se mete en las jaulas, dando lugar como resultado a unos plátanos de apariencia dañada.

Son numerosas las campañas que se han realizado para recaudar fondos y poder así ayudar a todos los damnificados. A mayores de la campaña masiva creada por RTVE, la Federación de Áreas Comerciales y Empresariales de Canarias (FECOECA) ha impulsado la campaña "Comete un plátano por La Palma" que consiste en que por cada plátano que se compre, se donará la cantidad de 1 euro.

Lo recaudado se destinará a los damnificados por el volcán, a través de las cuentas oficiales del Cabildo y los Ayuntamientos de los municipios afectados.

Esta campaña solidaria intenta llamar la atención de la gente y recaudar lo máximo posible para ayudar a todas aquellas personas que se han visto afectadas por el volcán. Se elige una fecha concreta y se coloca un puesto con plátanos para llevar a cabo el mercadillo solidario.

Figura 3. Póster de "Cómete un plátano"



Fuente: [http://www.teror.es], a fecha 04/11/2021.

A mayores de los plátanos, también se ofrecen camisetas al precio de 10 euros con el slogan "No te olvidamos Bonita" cuya recaudación también es destinada a las personas damnificadas por el volcán.

Por ejemplo, el pasado 17 de octubre se recaudaron 2.600€ en el puesto situado en el Mercadillo de Teror, sumando las donaciones recibidas por las ventas de plátanos, de camisetas y donaciones libres.

Desarrollo Sostenible de RTVE

En la Asamblea General de las Naciones Unidas se adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible con la finalidad de poner fin a la pobreza, proteger el problema y garantizar que la sociedad tenga una vida digna. Como servicio público, RTVE tiene un gran compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Para conseguir cumplir con este compromiso realiza un seguimiento del tratamiento de cada uno de los objetivos de desarrollo.

Muchas veces la atención a estos objetivos se consigue a través de la realización de campañas que sean fácilmente identificables por la sociedad.

El secretario de Estado de la Agenda 2030 se ha comprometido a destinar recursos a todos aquellos municipios que se hayan visto afectados por la erupción volcánica con la intención de que puedan seguir sus planes de implementación de los objetivos de desarrollo sostenible. La intención es que se pueda atender de manera prioritaria la situación excepcional que está atravesando La Palma actualmente.

Hoy es más necesario que nunca destinar esos recursos para atender las necesidades provocadas por la erupción. Se trata de poner en marcha nuevos proyectos que estén relacionados con el impulso de la agricultura, la generación de energías alternativas o la capacidad para atender emergencias sociales. La Secretaría del Estado ya ha enviado fondos para atender a la reconstrucción y garantizar una vivienda a aquellas familias que han perdido sus casas.

Figura 4. Objetivos de desarrollo sostenible de RTVE



Fuente: [http://www.rtve.es], a fecha 05/11/2021.

Ahora tras la situación actual, cobra gran importancia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible para garantizar el bienestar de las personas. Debemos tenerlos en mente para poder superar esta emergencia y lograr la recuperación económica de la isla lo más rápido posible.

El desarrollo sostenible mantiene una relación con la responsabilidad social corporativa (RSC) de tal manera que está última se refiere a la responsabilidad de las empresas por los impactos que tiene en la sociedad.

Figura 5. Esquema de Responsabilidad Social Corporativa de RTVE

Fuente: Elaboración propia, a fecha 05/11/2021.

RTVE realiza todas sus campañas solidarias para cumplir los objetivos de Desarrollo Sostenible y la agenda 2030. Para ello, lo que hace la cadena televisiva es aprovechar acontecimientos de gran relevancia en la actualidad o días mundiales para lograr una mayor concienciación de la sociedad española.

Entre algunas de las campañas que ha creado para paliar los daños sufridos por las personas más desfavorecidas de la sociedad, se encuentran:

- Contra el acoso escolar.
- Desigualdades agravadas por la pandemia.
- Contra la violencia de género y el maltrato.
- Para la defensa del medioambiente.

En su responsabilidad corporativa y su actuación responsable con la audiencia, este servicio público (RTVE) trata de plasmar sus principios y valores constitucionales, que son los que dan razón de ser a la corporación. Estos principios son la libertad, igualdad y pluralidad. Además, junto a estos principios encontramos su misión, visión y valores. Todos ellos tienen la finalidad de mostrar a la corporación ante el público como un medio real y fiel a sus espectadores y, por tanto, a sus propios principios.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Qué justifica la elaboración del plan de marketing por parte de RTVE?

Respuesta.
RTVE tiene una gran visibilidad en la actualidad que permite que las noticias lleguen a gran cantidad de personas. En este caso, han utilizado todos los medios de los que disponen para llamar la atención del mayor número de telespectadores y oyentes posibles.

Concretamente, lo que RTVE pretende con su plan de marketing es lograr el máximo desarrollo de la propia corporación, de manera que justifique su carácter de entidad pública al servicio de los ciudadanos. Asimismo, RTVE no solo trata de generar un valor económico, sino que su objetivo está más encaminado a crear un valor social que refuerce su carácter de corporación y que mejore la sostenibilidad y garantice el servicio público al que está encomendado. Todo ello siempre cumpliendo con el libre ejercicio de la comunicación y haciendo eficaces los derechos y obligaciones que se mencionan en la ley.

La elaboración de un plan de marketing, que en este caso puede verse con la elaboración de la campaña, ha logrado que muchas más personas conozcan del caso. Muchas veces si no se le da publicidad a algo, no se le va a dar tanta importancia. Esto bien porque la gente al no verlo no lo considera importante o por puro desconocimiento de la situación. Con este plan se busca que la gente pueda prestar ayuda a una causa, pero con el conocimiento de que saben que están pasando por una situación desfavorable.

Cuestión 2.

¿Qué motivos pueden llevar a que una persona decida ayudar de forma desinteresada a otras personas?

Respuesta.
La campaña busca llamar la atención del mayor número posible de personas y, especialmente, a la voluntad de ellas. En este caso, podemos decir que una persona que se haya visto en una situación mala con anterioridad y vea la situación por la está pasando esta gente, provoque en ella prestar su ayuda con el pensamiento de que no tengan que pasar lo mismo que ellos han vivido. Otra opción es que les ayuden porque si se encontrarán en esa situación de desamparo e incertidumbre, también les gustaría que alguien les prestará su ayuda en caso de necesidad.

Cuestión 3.

¿Sabiendo que RTVE es una empresa pública considerarías la campaña como un acto no lucrativo?

Respuesta.
RTVE es una corporación de carácter público cuya titularidad ostenta el Estado. Ante catástrofes de tal índole como la erupción de La Palma, RTVE a través de distintas campañas busca la protección de las personas. Cada vez son más las campañas en las que se involucra con la finalidad de ayudar a las distintas causas.

Por tanto, no puede considerarse dicha campaña como un acto del cual se pueda lucrar. Se trata de dar un mensaje a la población para que estos presten su ayuda si quieren, pero sin la obligación de que tengan que prestar ayuda económica obligatoria. RTVE es un mero intermediario que solo trasmite información, pero que no se beneficia de ello.

Cuestión 4.

¿Crees que a pesar de la trágica situación que está atravesando la isla se puede beneficiar de alguna manera?

Respuesta.
A pesar de la situación tan delicada que la isla está atravesando, son numerosas empresas las que se han visto beneficiadas por dicha situación. El turismo ha continuado llegando a la isla, ya que son muchas personas las que han decidido pasar sus vacaciones en la isla de La Palma para poder ver en vivo y en directo la erupción del volcán.

Empresas de turismo locales han tenido que reinventarse para poder tener viabilidad creando para ello rutas de senderismo por las zonas habilitadas cerca del volcán.

Otros sectores como el comercio han visto descender la venta de algunos artículos, pero por el contrario han aumentado sus ventas en productos que antes no se vendían, como el caso de palas o sopladores para limpiar las zonas llenas de cenizas.

En una situación tan complicada como la que está atravesando la isla de La Palma, lo que para algunos está siendo un completo infierno para otros está convirtiéndose en un negocio que los mantiene a flote en tan difícil situación.

Cuestión 5.

¿Hubiera sido mejor crear una campaña publicitaria común con los distintos medios de comunicación nacionales?

Respuesta.
Para ayudar a la situación que está atravesando la isla en la actualidad, los principales medios de comunicación nacionales han lanzado cada uno de ellos su propia campaña publicitaria para ayudar a la recaudación de fondos. Si La Palma hubiera

lanzado la campaña de "Todos con la Palma" de forma autónoma sin ningún tipo de colaboración con algún medio, podría haber dado una mayor visibilidad a través de los distintos canales para así tener un mayor impacto sobre todas las personas.

La finalidad de esta campaña conjunta es evitar el riesgo de focalizarse en un único segmento de la población española. Al publicar los anuncios en los distintos canales se lograría llegar a un mayor número de personas que aporten su ayuda a la causa con la finalidad de obtener una elevada recaudación. Como no todo el mundo utiliza los mismos medios de comunicación, la existencia de una campaña única que se publicite a través de la televisión, los periódicos o las revistas dará lugar a un éxito mayor para la publicidad de la causa.

4. CONCLUSIONES:

Como ya sabemos, lo ocurrido en la isla de La Palma ha sido un desastre natural que ha afectado a centenares de familias, a sus casas, a sus negocios y al desarrollo del día a día. Muchos medios y campañas se han interesado por la situación, y han decidido aportar toda la ayuda necesaria como muestra de apoyo para todos los que se están viendo damnificados. Todo el país se ha volcado por la causa y envía su ayuda tanto de manera pecuniaria, como aportando alimentos o materiales de primera necesidad. Este sería el caso de la campaña "Todos con la Palma" organizada por RTVE con la finalidad de involucrar a la sociedad para ayudar en esta causa. Gracias a la capacidad comunicativa de la que está dotada esta corporación se logra alcanzar un mayor público que pueda colaborar con la situación.

A mayores de todas las campañas que se están realizando, tenemos que destacar también la labor de las redes sociales. En una sociedad como la actual, en la cual las redes sociales forman parte del día a día de la gran mayoría de la población, mantenerse informado al segundo de todo lo que está sucediendo ha sido un punto muy destacable compartiendo las campañas existentes y llegando así a un mayor número de personas.

La recuperación de la isla va a ser un proceso muy largo ya que, a día de hoy, el volcán continua en erupción y los propios expertos han dicho que no pueden decir a ciencia cierta cuando dejara de expulsar lava y quedara inactivo nuevamente.

Las estrategias de marketing que se están utilizando con las campañas publicitarias son un medio para ayudar a la recuperación futura de la normalidad en la isla. Junto con esas estrategias, el Estado Español ha prometido dar a todos los damnificados ayudas o subvenciones para intentar restaurar la economía manteniendo así el PIB de la región.

Los sectores de mayor importancia en la isla son el turismo y la producción platanera, uno de ellos con mayores ventajas o beneficios que el otro. Por una parte, para el sector del turismo, la erupción del volcán ha supuesto un incremento del mismo ante el gran interés que ha sustentado el hecho de poder ver esta situación extraordinaria in situ. Esto desde el punto de vista económico es un aspecto positivo a destacar. Las redes sociales también han contribuido de alguna manera a llamar la atención del turismo.

No obstante, bajo nuestro punto de vista, muchas personas parecen no ver la realidad detrás de esta catástrofe natural. Cada vez son más las personas que viajan a La Palma en busca de ver la erupción del volcán como si se tratase de un espectáculo, y no de una situación trágica que lleva aparejadas mucho dolor detrás.

Por otra parte, el sector de la producción de plátanos se ha visto afectado muy negativamente ya que, debido a todos los daños sufridos en los terrenos de plantaciones, sumado a los efectos nocivos de la ceniza y los gases sobre las plantaciones plataneras que no han sido dañadas o destruidas por las coladas producidas por la erupción han provocado una disminución considerable de cosechas. Algunas plantaciones han desaparecido para siempre y las que quedan están dañadas como ya hemos indicado. Esta situación ha provocado que, debido a la disminución en la producción de plátanos, los precios se hayan visto incrementados.

Sin duda las consecuencias que trae consigo la erupción de este volcán son incalculables. A pesar de encontrar alguna consecuencia positiva como es el aumento del turismo en las zonas afectadas, son más las consecuencias negativas que hay que tener en cuenta. Destrozos de plantaciones completas de plátanos por valores incalculables de dinero, cientos de familias sin hogar que han perdido todo, desde sus casas hasta todos sus recuerdos, toda una vida que quedara para

siempre sepultada entre las cenizas. Otro punto a tener en cuenta como consecuencia negativa son los problemas de salud de los habitantes de la isla. Los expertos ya han dicho que tres áreas de la salud son las de mayor relevancia: patologías relacionadas con la salud mental, problemas respiratorios y problemas oftalmológicos.

En definitiva y bajo nuestro punto de vista, gracias a todas estas campañas no lucrativas se está dando una gran visibilidad a este problema. A pesar de que mucha gente se pueda ver escéptica a la hora de realizar una donación a través de RTVE, una corporación del sector público, si es cierto que un alto porcentaje ha participado.

Queremos dejar constancia que tras realizar una búsqueda exhaustiva para conocer los datos exactos de las cifras recaudadas con la campaña "Todos con La Palma" no hemos obtenido datos claros y concisos al respecto por lo que, ante el desconocimiento de esta información, no podemos afirmar al cien por cien que los fondos recaudados se han distribuido correctamente para la gente a la que está destinada la campaña.

Sin embargo, la mayoría ha intervenido activamente en las ayudas a La Palma con donaciones de ropa, alimentos y demás productos de primera necesidad. Ante esta crisis que se está viviendo en la actualidad junto con la crisis sanitaria del COVID-19, la sociedad se ha unido para aportar su granito de arena y que todos estemos con La Palma.

BIBLIOGRAFÍA:

El País (2021): El impacto económico del volcán: [https://elpais.com/sociedad/2021-10-01/el-impacto-economico-del-volcan-jaque-a-los-dos-sectores-clave-del-pib-de-la-palma.html], consultada a fecha 28/10/2021

El País (2021): [https://elpais.com/sociedad/2021-10-08/la-lava-y-la-ceniza-asfixian-al-platano-de-la-palma.html]

La Provincia (2021): [https://www.laprovincia.es/sociedad/2021/09/24/ola-solidaridad-palma-sorprende-ong-57628496.html], consultada a fecha 28/10/2021

La Razón (2021): Erupción del volcán de San Juan:[https://www.larazon.es/sociedad/20210922/d5atnsvamvelbmpb6zvpbcw53y.html], consultada a fecha 04/11/2021

Nota de Prensa Europapress (2021): [https://www.europapress.es/epagro/noticia-desarrollo-sostenible-gobierno-destinara-fondos-municipios-afectados-volcan-planes-desarrollo-sostenible-20211029145701.html], consultada a fecha 04/11/2021

RTVE (2021): La lava arrasa con los cultivos de plátano en La Palma y amenaza el sustento de miles de personas: [https://www.rtve.es/noticias/20210922/platano-damnificados-volcan-palma/2173100.shtml], consultada a fecha 30/10/2021

RTVE (2021): campaña "Todos con La Palma": [https://www.rtve.es/rtve/20210924/rtve-lanza-campana-solidaria-todos-palma/2174291.shtml.] Consultada a fecha 04/11/2021

Teror (2021): La campaña solidaria 'Cómete un plátano por La Palma' vuelve a Teror el próximo domingo: [https://teror.es/la-campana-solidaria-comete-un-platano-por-la-palma-vuelve-a-teror-el-proximo-domingo/] Consultada a fecha 04/11/2021

NETFLIX A PIE DE CALLE

Alumno1 Ángel Alonso Pérez
Alumno2 Javier Fernández Martínez
Alumno3 Emilio Penela Sal

Tutor: José Luis Vázquez Burguete
Tutora: Ana Lanero Carrizo
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

Netflix es una empresa fundada en 1997 dedicada a la distribución de contenidos audiovisuales a través de su plataforma en línea de video bajo demanda por *streaming*. Netflix nace con el objetivo de ofrecer a sus clientes un servicio de alquiler de DVD a través del correo postal. Sin embargo, a lo largo de los años, ha sabido adaptarse a los tiempos, innovando su modelo de negocio y obteniendo grandes resultados.

Las acciones de marketing de Netflix tienen como objetivo la atracción de nuevos clientes, así como la fidelización de aquellos ya suscritos. A través de múltiples campañas, ha conseguido que miles de personas sientan curiosidad y consuman sus productos audiovisuales, destacando su estrategia de *street marketing*. En la actualidad, dada la situación vivida por la COVID-19, la empresa ha utilizado estos medios para concienciar a la gente de la necesidad de quedarse en casa, además de mostrar apoyo a la ciudadanía en estos tiempos tan duros.

ABSTRACT:

Netflix is a company founded in 1997 dedicated to the distribution of audiovisual content through its online video-on-demand streaming platform. Netflix was born with the aim of offering its customers a DVD rental service through the mail. However, over the years, it has managed to adapt to the times, innovating its business model and obtaining great results.

Netflix's marketing actions are aimed at attracting new customers, as well as the loyalty of those who are already subscribed. Through multiple campaigns, it has made thousands of people curious who consume its audiovisual products, highlighting its street marketing strategy. Currently, because of the situation experienced by COVID-19, the company has used these strategies to make people aware of the need to stay at home and showing support for citizens in these tough times too.

1. INTRODUCCIÓN

Netflix es una empresa estadounidense, dedicada principalmente a la distribución de contenidos audiovisuales a través de su plataforma de reproducción en *streaming*.

De manera sintética (Netflix, 2021), sus orígenes se remontan a 1997. Creada por Reed Hastings y Marc Randolph, la empresa dedicó sus primeros años al alquiler de DVD a través del correo postal, aprovechando el auge de este tipo de reproductores. No fue hasta 2007 cuando introdujo sus servicios de visualización vía *streaming*: primero, únicamente a través de ordenadores y, posteriormente, buscando alianzas con otras empresas como Microsoft, para incluir su plataforma en la videoconsola Xbox y en reproductores de Blue-ray. En 2010, Netflix ya estaba presente en la videoconsola Wii de Nintendo, iPad, Iphone y iPod de Apple.

Año tras año, Netflix continuó con la mejora de su servicio, aumentando la calidad de imagen y de sus servidores, a través de alianzas con empresas de servicios informáticos como Amazon. El buen aprovechamiento de las tendencias y la implementación de los perfiles de usuario, han permitido a la empresa posicionarse como la principal distribuidora de contenidos audiovisuales en *streaming*.

Existen varias acciones que explican la trayectoria y el éxito actual de Netflix. Así, debe tenerse en cuenta, en primer lugar, el salto del alquiler de DVD convencionales hacia la reproducción en *streaming* de contenidos, aprovechando el auge de las nuevas tecnologías e internet, permitiendo a millones de personas disfrutar de cualquier contenido de su catálogo de manera instantánea.

En segundo lugar, Netflix ha implementado un sistema tan efectivo como controvertido: su algoritmo. Todo comenzó con la recomendación de DVD basándose en la calificación de una a cinco estrellas de cada película por parte de los clientes. Posteriormente, ya con la plataforma digital, incluyeron un sistema de perfiles, mediante el cual, puedes crear diversos perfiles dentro de una misma cuenta, permitiendo al algoritmo almacenar datos sobre el consumo de contenidos de cada usuario de la cuenta. Se trata de una medida controvertida, ya que el uso y almacenamiento de datos por parte de las empresas siempre ha generado diversas polémicas relacionadas con la protección de datos.

Por otro lado, cabe destacar las acciones de promoción y campañas de publicidad llevadas a cabo por la empresa. Destaca principalmente el *street marketing*, consistente en enormes carteles en las principales ciudades, juegos interactivos y otros métodos a pie de calle. Y este es el aspecto en el que vamos a centrar nuestro trabajo, en el innovador *street marketing* que llevo a cabo Netflix durante todo el confinamiento causado por la pandemia de la COVID-19. Y es que, la plataforma estadounidense, hizo uso de esta estrategia con un fin social.

Hace ya año y medio, todos los españoles nos veíamos confinados en nuestras casas, sin apenas poder salir más que al supermercado. En esa situación, había una parte de la población planteándose saltarse dicho confinamiento en ciertas ocasiones, y ahí es donde entra la gran estrategia llevada a cabo por Netflix, intentando colaborar para frenar el coronavirus. Esta estrategia se basaba fundamentalmente en la advertencia a quien quiera salir a la calle de que se puede encontrar con lo que más teme un "seriéfilo": *spoilers* (Colás, 2020).

La plataforma lanzó por tanto una campaña para advertir al mundo de los riesgos que supone salir de casa con cualquier mala excusa y emplazaba a no hacerlo con el hashtag *#StayTheFuckHome* (*#QuédateEnTuP***Casa*). Esta campaña fue llevada a lugares públicos, medios de transporte, marquesinas... sitios con una tradicional presencia de gente.

Netflix justificó las razones que le llevaron a esto en un vídeo dirigido a todos aquellos que menosprecian la peligrosidad de la COVID-19. Recordaba que la mejor manera de parar el virus es quedarse en casa "pero aún hay gente que todavía piensa que está bien salir y relajarse, arruinándonos a todos" (Cinemanía, 2020).

De esta forma, y ante la desobediencia a las instrucciones de algunos países como España o Italia, pero también determinados estados norteamericanos, que ordenaban a sus ciudadanos por ley a confinarse en casa, la plataforma decidió tomar "medidas extremas" poniendo *spoilers* de las "series favoritas" de sus usuarios en espacios publicitarios en las ciudades, ejemplos de los cuales son el destino del personaje de Hopper en Stranger Things, o la historia de Pablo Escobar

en Narcos. El lema principal de la empresa ante esta campaña fue: *"Si el virus no te detiene a salir, lo harán los spoilers"*, y el proyecto fue impulsado por los estudiantes de la agencia de publicidad Miami Ad School.

Sin embargo, esta original estrategia de marketing no fue la única llevada a cabo por Netflix en relación a la pandemia del coronavirus. Cuando se levantó el confinamiento y los ciudadanos pudieron comenzar a salir de sus casas, la empresa lanzó una serie ficticia llamada "La Calle", basada en la vuelta a las calles de los ciudadanos en las fases de la desescalada durante la pandemia global de la COVID-19, adornando con carteles publicitarios a este respecto un gran número de calles de Madrid.

Con todo, y a efectos de una mejor contextualización, tampoco debe perderse de vista el hecho de que no se trataba de la primera vez que Netflix colocaba un anuncio llamativo (y a veces conflictivo) en la capital de España. En ocasiones anteriores lo había hecho con series reales, provocando una polémica. El ejemplo más claro es el de la campaña publicitaria de la serie Narcos (acerca del narcotraficante colombiano Pablo Escobar) y el lema *"Oh, blanca Navidad"* en las Navidades del 2016 (ABC, 2016).

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de NETFLIX



Fuente: [http://www.netflix.com], a fecha 02/11/2021.

Figura 2. Cartel de Netflix "Oh, blanca Navidad"



Fuente: [https://www.abc.es/play/series/noticias/abci-narcos-blanca-navidad-provocadora-felicitacion-pablo-escobar-y-netflix-puerta-201612021232_noticia.html], a fecha 02/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Punto de partida

La posición de Netflix en la industria audiovisual se encuentra completamente consolidada. Siendo la principal distribuidora de contenido en *streaming*, es capaz de influir en su entorno y en otras variables del mercado para modificar la demanda de los consumidores (Colás, 2020).

En cuanto a la estrategia de *street marketing* lanzada por Netflix y que supone el motivo principal de este caso, cabe decir que todo comenzó con el confinamiento de los ciudadanos a causa de la pandemia de la COVID-19 el día 14 de marzo de 2020. Fue entonces cuando dieron inicio unos duros meses para todos sin apenas poder salir de su hogar. Sin embargo, también había gran cantidad de gente que incumplía las órdenes y normas que habían establecido las autoridades locales, e ignoraba las recomendaciones sanitarias de la Organización Mundial de la Salud y las distintas instancias públicas. Fue por ello por lo que, como se ha comentado, Netflix decidió hacer uso de una ingeniosa estrategia de marketing para evitar, en la medida que estaba en su mano, que la gente continuara saltándose el confinamiento y saliendo a la calle. Bajo el lema *"Si el virus no te detiene a salir, lo harán los spoilers"*, comenzó a pegar carteles por las calles que contenían *spoilers* de las series más populares de la plataforma, como Narcos, La Casa de Papel, Stranger Things... (Romero, 2020). En otras palabras, si alguien se arriesgaba a salir a la calle poniendo en riesgo su salud y la de los demás, posiblemente se enteraría del final de una de sus series preferidas (Chaco360, 2020).

Carteles para concienciar

A raíz de esta situación de pandemia, Netflix decide poner de su parte para lograr el objetivo mundial en ese momento: combatir el virus mediante el esfuerzo que debíamos hacer cada uno de nosotros. Para ello, lanzó la iniciativa *#YoMeQuedoEnCasa*, consistente en la publicación de carteles en la calle instando a la gente que no saliese y respetase la cuarentena impuesta por el gobierno.

Sin embargo, tratándose de Netflix, la iniciativa iría más allá, mostrando una vez más su originalidad y su capacidad para llamar la atención del público. Colocaron en las calles de las principales ciudades una amplia cantidad de carteles que contenían spoilers de las principales series, bajo el lema *"Si el virus no te detiene a salir, lo harán los spoilers"*. Una forma original de concienciar al mundo sobre la importancia de quedarse en casa en tiempos de pandemia. La campaña fue llevada a cabo por la agencia de publicidad Miami Ad School y logró una enorme repercusión en todo el mundo.

Además, la empresa colocó otro cartel en Madrid anunciando la nueva temporada de una "serie" que todo el mundo ansiaba ver: "La calle". De esta forma lanzó al público un mensaje esperanzador, generando una sensación similar a la que se siente cuando se anuncia la nueva temporada de nuestra serie favorita. Una vez más, Netflix no dejaba a nadie indiferente.

Figura 3. Cartel de Netflix "La calle"



Fuente: [https://twitter.com/circulomexico/status/1258463471986970624], a fecha 02/11/2021.

Estrategia de la empresa

La estrategia seguida por la empresa Netflix se basa principalmente en liderazgo de diferenciación (se apoya en la dimensión calidad, dotando al producto-mercado propio de cualidades distintivas importantes para el comprador, que lo diferencien de las ofertas alternativas de los competidores).

Desde sus inicios, Netflix ha tratado de satisfacer las necesidades de sus clientes. En un principio, enviaba las películas de alquiler al domicilio de sus clientes, diferenciándose así del resto de videoclubs. Posteriormente, aprovechó las nuevas tecnologías para ofrecer numerosas películas y series de manera instantánea e ilimitada a sus clientes a cambio de una suscripción. En la actualidad, ha sido pionera en producir sus propias películas y series, contando éstas con un gran éxito y un aumento exponencial del número de suscriptores (Netflix, 2021).

Los clientes de Netflix están dispuestos a pagar una cuota mayor que la de algunos de sus competidores (como Amazon Prime) a cambio de disfrutar de sus series y películas exclusivas, además de contar con una interfaz limpia y sencilla.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta el aumento de plataformas de reproducción en *streaming*. La ventaja competitiva de diferenciación se ve afectada por estas nuevas plataformas, como es el caso de Disney+, que ofrece sus películas y series originales. Además, las recientes adquisiciones de otras productoras de cine (Marvel, 21th Century Fox o Lucas Films) han permitido a este competidor ampliar su catálogo y desfavorecer la ventaja competitiva que hasta ahora había tenido Netflix.

Respecto a la estrategia llevaba a cabo por Netflix en la situación social vivida por la pandemia (y que constituye el tema central del presente caso), tal y como ya ha sido indicado, consistió en influir en la gente para así evitar que salieran a la calle con los peligros para la salud que ello conllevaba.

A través de gran cantidad de spoilers colocados en los lugares más concurridos de la capital, Netflix pretendía evitar el incumplimiento de las normas por una parte de la población: o cumplías las normas y no salías de tu hogar, o muy probablemente volvieras a casa conociendo el destino de los atracadores de La casa de Papel o el final de los protagonistas de Stranger Things.

Sin embargo, una vez conocidos los principales objetivos que Netflix buscaba a través de esta campaña, cabe plantearse lo siguiente: ¿de verdad la gente que salía a la calle incumpliendo las normas, dejó de hacerlo a raíz que podría encontrarse *spoilers* en las calles? En nuestra opinión, claramente no. No obstante, Netflix salió muy beneficiada de esta campaña como consecuencia de todo el revuelo y polémica que se generó a su alrededor.

Lo cierto es, pues, que la estrategia de los carteles con *spoilers* se fue haciendo más y más famosa, y la gente cada vez hablaba más de ella. Quizá, y al final de todo, lo que pudo empezar como una estrategia pública y no lucrativa, con un fin social claro, acabó reportando grandes beneficios a Netflix derivados del aumento del conocimiento de marca que surgió tras la polémica campaña.

Estrategia de la empresa

Producto:

Netflix es un servicio de *streaming* que funciona mediante suscripción y permite a sus usuarios ver series y películas sin anuncios a través de cualquier dispositivo conectado a internet (Netflix, 2020). Su objetivo, por tanto, es brindar a sus suscriptores la posibilidad de acceder y disfrutar de películas, programas de televisión y videos a pedido en línea seleccionados. Netflix decidió apostar por su propia producción de películas y programas de televisión para crear películas populares que puedan competir directamente con las películas que se exhiben en las salas de cine tradicionales. A su vez, las empresas audiovisuales han obtenido diversos derechos de distribución de contenidos de productoras externas y canales de TV, y estos contenidos pueden ser utilizados en la plataforma solo 24 horas después de su emisión en estos

medios. Esta plataforma representa, en definitiva, una de las opciones de entretenimiento más comunes entre la población, habiéndose convertido en los últimos años *en la opción preferida por gran parte de la gente frente a la televisión tradicional.*

Precio:

La tarifa básica en España cuesta 7,99 €/mes, que permitirá conectarse desde un dispositivo con calidad estándar (Netflix, 2020). Con calidad HD (alta definición) y la opción de conectarse desde dos dispositivos, tiene un precio de 10,99 €/mes. Y con calidad 4K (ultra alta definición) y cuatro dispositivos, el precio es de 13,99 €/mes. Todos los clientes disfrutan de un primer mes de prueba gratuito. No hay permanencia y puedes darte de baja cuando quieras. Cabe destacar, respecto al aspecto del precio, que se trata de una de las plataformas de *streaming* más económicas que existen, además de contar con distintas tarifas para que los clientes puedan elegir la que mejor se adapte a sus necesidades y a su capacidad económica. Además, algo que en otros servicios no es posible realizar, se puede compartir cuenta con amigos cercanos o familiares, lo que disminuye aún más la cuota mensual que paga cada usuario, haciendo más accesible para todos disfrutar de los contenidos de esta plataforma.

La empresa ha querido eliminar la práctica habitual de compañías similares, en el sentido de hacer complicado darse de baja una vez terminado el período de prueba. A este respecto, Netflix se compromete a informar al usuario con 3 días de antelación, antes de que termine su período de prueba gratuito. De igual modo, la estrategia de diferenciación es clara respecto a prácticas abusivas pasadas llevadas a cabo por otros operadores, de manera que una vez terminado el período de prueba no se emitirá factura alguna si el cliente decide no seguir con el servicio.

Distribución:

Aunque lo más habitual es ver el contenido en el ordenador, dependiendo del plan al cual se esté suscrito, se puede usar de manera simultánea a través de distintos dispositivos, como TV, tabletas, teléfonos inteligentes y determinadas consolas de juegos. Un hecho relevante es que el contenido cambia según el país, debido a la relevancia de tener en cuenta o considerar los derechos de autor, que existen en cada región determinada.

Comunicación:

Netflix, a lo largo de los años, ha sabido promocionar sus producciones con campañas publicitarias de gran impacto en la sociedad. Destaca principalmente su *street marketing*, acción basada en la promoción en la calle. Como se ha visto, y en concreto, en Madrid han utilizado para ello grandes murales en las fachadas de los edificios ubicados en las principales calles de la capital, con eslóganes muy ocurrentes y con un cierto grado de polémica, sin dejar indiferente a nadie. Las redes sociales se hacían eco de todos estos mensajes de la empresa, aumentando su expectación en lugares fuera de Madrid y generando eco a escala internacional.

Además, y en este sentido, no sólo hablamos de carteles estáticos con frases ocurrentes. Recientemente, han ocupado parte de una fachada con cámaras de videovigilancia que se mueven en el mismo sentido que las personas que pasean por Gran Vía. De esta forma, tanto turistas como residentes en la ciudad, se han parado a hacerse fotos y videos con la ocurrente campaña, además de subirlo a sus redes sociales, promocionando así su nuevo reality show: Insiders.

Netflix lleva a cabo el sistema de “mes gratis” para el usuario, sin compromiso de contratación posterior, lo que conlleva a un cambio de paradigma en cuanto a las prácticas de contratación anteriores en otros canales.

Lo cierto es que llama la atención que siendo una compañía 100% digital, haya utilizado el marketing *off-line* como estrategia habitual para promocionar sus servicios. Todos recordamos los mensajes impactantes de series como la de “Narcos”, en vallas publicitarias y otros emplazamientos situados en grandes ciudades.

Figura 4. Cartel de Netflix "Spoiler"



Fuente: [https://percepcionesdigitales.com/netflix-pone-spoilers-vallas-publicitarias-gente-quiera-salir-calles/], a fecha 02/11/2021.

Figura 5. Cartel de Netflix "Spoiler"



Fuente: [https://www.sinembargo.mx/28-03-2020/3757142], a fecha 02/11/2021.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Consideras que la estrategia de marketing llevada a cabo por Netflix es puramente pública y no lucrativa (cuyo fin esencial es únicamente concienciar a la sociedad sobre los peligros de la pandemia) o, por el contrario, se trata de una acción mayoritariamente lucrativa y, en definitiva, de una mera excusa para dar a conocer su plataforma y así aumentar sus ingresos?

Respuesta.

Respecto a esta cuestión, el objetivo es generar un debate para conocer la opinión de la gente. A este respecto, y en principio, cabe plantear dos puntos de vista sustancialmente distintos: o bien considerar que Netflix únicamente contemplaba con su campaña la intención de hacer un bien social concienciando a la sociedad acerca de los peligros de salir a la calle (y, por tanto, su único objetivo era reducir los contagios a través de su estrategia de marketing), o bien es posible opinar que el único fin de Netflix era dar a conocer su marca para así aumentar el número de suscriptores a su plataforma, siendo el tema de la COVID una "excusa" para aumentar sus ingresos. Tanto uno como otro punto de vista son factibles y argumentables, siendo posible, por supuesto, plantear opciones intermedias.

Cuestión 2. ¿Cómo definirías el *street marketing*? ¿Cuáles son las principales ventajas que pueden derivarse de esta estrategia?

Respuesta.
El *street marketing* es una estrategia basada en la utilización de medios no tradicionales en las calles. Pese a su relativa novedad, el concepto se encuentra ya presente en diferentes manuales de Marketing, así como en páginas web especializadas. Para que dicha estrategia sea efectiva, debe tratarse de anuncios distintos, innovadores y ocurrentes, que llamen la atención de sus posibles espectadores y no pasen inadvertidos.

En el caso concreto de Netflix, ha podido constatarse cómo sus campañas de *street* marketing han tenido una gran repercusión, las redes sociales se han hecho eco de sus originales promociones y al final han logrado su objetivo, que no es otro sino que el público sienta curiosidad y consuma sus contenidos.

Cuestión 3.

¿Qué opinión te genera el almacenamiento de datos y su utilización en el algoritmo de Netflix?

Respuesta.
Como ya hemos comentado anteriormente, el uso por parte de Netflix de datos de los usuarios para alimentar su algoritmo es una estrategia que ha generado una especial controversia. Siendo un hecho que no todo el mundo tiene la misma opinión acerca de la privacidad, con esta cuestión se trata de suscitar un debate y opinar sobre si merece la pena o está legitimado que una empresa o compañía pueda utilizar datos personales de sus clientes para ofrecerles aquellos productos (o en este caso contenidos) que sean más adecuados para ellos.

Derivado de lo anterior, también es plausible el debate sobre los límites que se han puesto o se deben poner a esas prácticas, así como a los fines que pueda perseguir una empresa al almacenar los datos de sus usuarios.

Cuestión 4.

¿Consideras lícito suscitar y/o aprovecharse de la polémica, tal y como ha hecho Netflix en ocasiones anteriores (recuérdese la campaña *"Oh, blanca Navidad"*, en relación con la serie Narcos y Pablo Escobar), para conseguir beneficios empresariales?

Respuesta.
Con respecto a esta cuestión resulta relevante empezar por conocer la opinión de la gente acerca del uso de la polémica como parte de las campañas de marketing en un sentido general. Tras ello, y ya particularizando, la respuesta ya podría centrarse en Netflix que, como ha sido comentando con anterioridad, se viene caracterizando por llevar a la práctica de forma sistemática estrategias bastante polémicas. Una de ellas fue la relacionada con el anuncio colocado en la Puerta del Sol, bajo el mítico anuncio de letras de neón de Tío Pepe, con una analogía entre el villancico navideño *"Oh, blanca Navidad"* y la cocaína, llegándose al punto de que la Ministra de Asuntos Exteriores de Colombia, María Ángela Holguín, pidiera la retirada del anuncio.

Cuestión 5.

¿Consideras que la estrategia de Netflix consiguió el fin previsto?

Respuesta.
El objetivo de esta pregunta es, sintetizando de alguna manera las respuestas anteriores, analizar y valorar si la estrategia de marketing llevada a cabo por Netflix consiguió reducir el incumplimiento de las normas por parte de aquellos que salían a la calle a pesar de estar prohibido, o si, por el contrario, no fue apenas efectiva, y la parte de la población que se saltaba las medidas sanitarias continuó saltándoselas a pesar de la campaña.

4. CONCLUSIONES:

Netflix es la empresa líder ofreciendo servicios de entretenimiento en *streaming* con 183 millones de usuarios de pago en más de 190 países que ven series de televisión, documentales y largometrajes en varios géneros e idiomas. Sobre este particular, Netflix ha marcado un nuevo concepto de empresa en la industria del *streaming*, iniciado en el alquiler de películas en DVD, pasando por su incursión en la distribución de contenidos como series y películas, hasta la producción de contenido propio. Estos cambios generados dentro de su proceso de desarrollo como empresa le han llevado a establecer un modelo particular de negocio que sigue en constante evolución conforme a las exigencias que se presentan en el rubro del *streaming*.

Respecto a los objetivos de la compañía, es importante resaltar que ésta tiene objetivos planteados trimestralmente muy constituidos en el área de marketing, pues quieren aumentar suscriptores, tener una buena participación en el mercado, crear contenido innovador, posicionarse en la mente del consumidor y conservar el margen de rentabilidad de la empresa mediante diversas estrategias, utilizando para ello tecnología u ofertas, generando su propio contenido, o incluso interactuando con sus clientes en las redes sociales para así poder entrar en nuevos mercados.

La compañía Netflix, a pesar de participar en una industria con alta competencia en el mercado, ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores, añadiendo nuevos atributos y múltiples beneficios en su plataforma de *streaming*. Además, presenta un mercado atractivo, debido a la penetración de la banda ancha y nuevos equipos de visualización como *smartphones*, *tablets*, computadoras... lo que le permitirá entregar contenidos de mejor calidad. También es importante decir que ofrece un servicio personalizado, que se adapta a los gustos y preferencias cambiantes de cada suscriptor, realizan inversiones constantes en cuanto a programas como *big data* y algoritmos. Este servicio personalizado y original será clave para el crecimiento de Netflix y todo apunta a que va seguir teniendo un atractivo superior al de sus competidores. Además, influirá en el crecimiento la capacidad de ser capaz de seguir realizando una buena segmentación de precios que ayude a mejorar los principios financieros de la compañía sin necesitar una inversión grande en publicidad o en la creación o compra de nuevo contenido.

En cuanto a las redes sociales, debido a su relevancia a nivel mundial en los últimos años, el equipo de redes sociales de Netflix las usa de manera inteligente para llamar la atención y despertar la curiosidad. Su equipo de redes sociales ni siquiera da dinero a publicaciones patrocinadas. Aun así, en cambio, crean publicaciones originales y encantadoras para compartir, lo que se está volviendo viral y generalizado entre los usuarios de las redes sociales. Gracias a la estrategia de redes sociales de Netflix dentro de un enfoque creativo y estratégico, se anima a las personas a hablar sobre Netflix y el contenido a continuación. Su equipo de redes sociales hace preguntas y crea encuestas que estimulan a los usuarios o fanáticos a continuar la conversación informal que coloca a Netflix en los temas de tendencia.

Por último, respecto a el marketing innovador que ha realizado Netflix y en el que se ha centrado en este trabajo, fue elaborado por Netflix y la agencia Miami Ad School, en el momento más duro de una de las situaciones más duras que se han vivido, es decir, en plena pandemia de la COVID-19. En dicha campaña, mezcla se enfoca y pone gran hincapié en ayudar a frenar la propagación del virus en el peor momento y más crucial de la pandemia. Esta campaña se llevó a cabo debido a que gran parte de la población de distintas partes del mundo, aun con las diferentes restricciones que existían en sus respectivos países, seguían saliendo a la calle y saltándose las medidas adoptadas para la COVID-19, pese a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y las instancias públicas. Netflix, para ayudar o intentar ayudar a que las personas se quedasen en sus casas y no salieran a la calle, pasó a "amenazarlas" con medidas extremas, esto es, haciendo *spoilers* de sus títulos favoritos. Estas medidas fueron llevadas a cabo implementando la colocación de carteles (haciendo referencia a varias series como Stranger Things o la historia de Pablo Escobar en Narcos) en distintos lugares

de diferentes grandes ciudades, tanto en España como en otros países, tal y como fue el caso de Reino Unido. Se trató de una campaña con gran labor o función social, en cuanto a que incitaron a las personas a respetar las medidas adoptadas para combatir con la COVID-19 mediante mensajes de conciencia social contra el coronavirus (en los que en varios de ellos se incluían determinados hashtags como: *#YoMeQuedoEnCasa* y *#StayTheFuckHome*) que, como ya hemos repetido anteriormente, fueron dando a la gente en el lugar que más les duele a los fanáticos de las películas y de las series, es decir, en los *spoilers*.

BIBLIOGRAFÍA:

ABC (2016): «Oh. Blanca Navidad», la provocadora felicitación de Pablo Escobar y Netflix en la Puerta del Sol. *ABC.es*, 02/12/2016. https://www.abc.es/play/series/noticias/abci-narcos-blanca-navidad-provocadora-felicitacion-pablo-escobar-y-netflix-puerta-201612021232_noticia.html

Chaco360 (2020): Colocan *spoilers* de Netflix en las calles para que te quedes en casa. *Chaco360.com*, 30/03/2020. https://www.chaco360.com.ar/26695-colocan-spoilers-de-netflix-en-las-calles-para-que-te-quedes-en-casa

Cinemanía (2020): Una nueva campaña coloca *spoilers* de Netflix en las calles para que te quedes en casa. *20minutos.es*, 27/03/2020. https://www.20minutos.es/cinemania/series/una-nueva-campana-coloca-spoilers-de-netflix-en-las-calles-para-que-te-quedes-en-casa-coronavirus-148048/?autoref=true

Círculo Creativo de México (2020): ¡#AbrirElCírculo a la creatividad! [https://twitter.com/circulomexico/status/1258463471986970624], 07/05/2020.

Colás, J. (2020): Netflix 'pega' *spoilers* en las calles para evitar que la gente salga de su casa. *Cronicaglobal.elespanol.com*, 27/03/2020. https://cronicaglobal.elespanol.com/cronica-directo/curiosidades/netflix-spoilers-calles-contra-coronavirus_332340_102.html

Netflix (2021): página web oficial [http://www.netflix.com], disponible a fecha 02/11/2021.

Percepciones Digitales (2021): Netflix pone *spoilers* en vallas publicitarias para que la gente no quiera salir a las calles. *Percepcionesdigitales.com*, 02/04/2020. https://percepcionesdigitales.com/netflix-pone-spoilers-vallas-publicitarias-gente-quiera-salir-calles/

Romero, H. (2020): Netflix llenará las calles de *spoilers* para evitar que salgas de tu casa. *Androidphoria.com*, 27/03/2020. https://androidphoria.com/novedades/netflix-llenara-calles-spoilers-no-salgas-de-casa

PATATAS HIJOLUSA: EL PRIMER PASO HACIA UNA NUEVA REALIDAD

Alumna1 Lucía Martínez Álvarez
Alumna2 Marina Prieto
Alumna3 Alejandra San Juan Prieto
Alumna4 Marta Toral
Alumna5 Emma Zeghoudi

Tutora: Ana Lanero Carrizo
María Purificación García Miguélez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

La empresa leonesa Patatas Hijolusa se ha convertido en la primera empresa del sector en recibir la certificación de Estrategia Sostenible (ODS) otorgada por AENOR. Esta compañía, líder en el mercado nacional, lleva a cabo una estrategia empresarial centrada en el crecimiento sostenible, prestando especial atención a su Responsabilidad Social Corporativa. Sus esfuerzos se concentran en generar un impacto positivo en la sociedad a través de la puesta en marcha de una planta solar para el autoconsumo, ubicada en el tejado de su fábrica. De esta forma, Patatas Hijolusa pretende optimizar la utilización de recursos para llegar a conseguir un modelo de negocio totalmente sostenible, adaptado a las necesidades de los consumidores del siglo XXI.

ABSTRACT:

Patatas Hijolusa has become the first company in the sector to receive the Sustainable Strategy certification (ODS) awarded by AENOR. Settled in León, this company, which is leader in the national market, carries out a business strategy focused on the sustainable growth, paying special attention to its Corporate Social Responsibility. Its efforts are focused on generating a positive impact on society through the start-up of a solar plant for self-consumption, located on the roof of its factory. In this way, Patatas Hijolusa aims to optimize the use of resources in order to achieve a totally sustainable model, adapted to the needs of XXI century consumers.

1. INTRODUCCIÓN

Patatas Hijolusa, S.A. es una empresa familiar dedicada al cultivo, selección, envasado y comercialización de patatas. Sus inicios se remontan a los años 70 del pasado siglo, cuando José Luis Gómez y su mujer Victorina Pérez abrieron un pequeño almacén de patatas de apenas 150 metros cuadrados en el barrio leonés de La Palomera. El primer gran salto de Hijolusa llegó diez años más tarde, cuando trasladó su comercialización a una nave de 750 metros en la localidad leonesa de Onzonilla.

En 1992, su primogénito José Luis Gómez Pérez se incorporó a la sociedad que en ese momento se llamaba "Patatas Hijos de José Luis Gómez, S.A.". A raíz de este hecho, se incorporó un elemento innovador en España que proporcionó una mayor calidad al producto, el lavado de las patatas. Desde entonces, la compañía ha experimentado un crecimiento exponencial, hoy en día dirigida por los CEOs Carlos y José Luis Gómez Pérez (Figura 1), la segunda generación de la familia.

Patatas Hijolusa, en su nueva nave industrial de 16.500 metros cuadrados situada en el Polígono Industrial de Onzonilla, cuenta con cerca de 200 empleados y una facturación anual superior a los 64 millones de euros. Gracias a la gran inversión realizada en la nueva planta, ha llegado a ser líder del sector y un referente en el mercado nacional. Todo el proceso de almacenamiento, conservación, control de calidad, envasado y expedición de las patatas se desarrolla en la misma nave. Para Patatas Hijolusa, su principal pilar, lo que les ha permitido mejorar su posicionamiento en el mercado y crecer en el sector, es su equipo y su gran potencial de trabajo para desarrollar todas desempeñar los distintos puestos necesarios dentro de la organización.

La comercialización de sus productos se desarrolla en base a múltiples marcas, cada una de ellas diferenciada en relación a la variedad de las patatas. Entre las marcas más conocidas se encuentran La Huerta de Doña Rogelia, La Granja de José Luis, Premium Hijolusa, Val de Picones y BabyPat (Figura 2).

Todas las marcas anteriormente mencionadas están presentes en gran parte de las cadenas de supermercados más importantes de España, así como en los grandes mercados centrales del país, como MercaMadrid, MercaCórdoba o MercaBilbao.

Cabe destacar que Hijolusa no cultiva directamente las patatas que comercializa. El 40% de la patata se cultiva en la propia Comunidad de Castilla y León, siendo el resto trasladado desde otras zonas de España, como Cartagena o Sevilla. Los meses comprendidos entre diciembre abril, época donde la patata no se cultiva en España, la compañía importa la patata desde Francia. En cualquiera de las situaciones anteriormente mencionadas, Patatas Hijolusa controla el tratamiento del producto desde la siembra hasta su comercialización a través de un departamento formado por cinco ingenieros agrónomos especializados.

Figura 1. Carlos y José Luis Gómez Pérez, CEOs de Patatas Hijolusa



Fuente: [https://www.castillayleoneconomica.es]

Figura 2. Marcas comercializadas por Patatas Hijolusa.



Fuente: [https://www.hijolusa.es]

Por último, desde la empresa subrayan la necesidad y la importancia de la innovación como proceso de mejora continua en toda la cadena de producción. A través del desarrollo de innovaciones en el campo, se podrá seguir avanzando hacia la profesionalización del sector primario.

Para llegar a tener la capacidad de plantear las innovaciones, es necesario tener una visión amplia y conjunta de la empresa, teniendo en cuenta los intereses de todos los stakeholders o grupos de interés que pueden influir en las decisiones. Solo de esta forma se podrá llegar a conseguir el objetivo marcado por la organización: conseguir que el sector primario se consolide, cobre fuerza y sea competitivo en España.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Patatas Hijolusa, dentro de su estrategia de marketing, destaca por su compromiso con la sostenibilidad. Para ello, en los últimos años ha implementado un plan de desarrollo sostenible con el objetivo de reducir la huella de carbono y apostar por un modelo de negocio basado en el autoabastecimiento. Por este motivo, el pasado año apostó por invertir en el uso de energía limpia mediante la instalación de una planta fotovoltaica en la cubierta de su planta de producción.

Esta planta fotovoltaica la forman 1.120 paneles fotovoltaicos, repartidos a lo largo de 3.500 metros cuadrados, que lograrán producir en torno a 640.000 kWh al año, energía suficiente para llevar a cabo su actividad productiva (Figura 3).

La financiación de esta planta se incluye dentro de la inversión anual realizada por la empresa en I+D+i, que destina alrededor de dos millones de euros para mantener una evolución constante y creciente en términos de sostenibilidad.

Sin embargo, su plan de sostenibilidad va más allá del uso de energía limpia, ya que desde sus inicios ha apostado por una filosofía de cero desperdicios, destinando las patatas defectuosas que no cumplen los estándares de calidad a la alimentación de la ganadería local.

Además, continuando con la construcción de un modelo sostenible a lo largo de todo su proceso de producción, han desarrollado un sistema de depuración y recirculación del agua empleada en el desarrollo de su actividad. A través de este sistema, las patatas se lavan aprovechando el agua que previamente ha sido utilizada.

En la última fase de su proceso productivo, el envasado y almacenaje de las patatas, logran reducir hasta el 95 por ciento de los residuos de cartón, plástico y madera, reciclando todo este tipo de materiales para darles un nuevo uso.

Todos sus esfuerzos realizados en base a la responsabilidad social se han traducido en la certificación otorgada por AENOR de Estrategia Sostenible por la contribución de sus objetivos y estrategia empresarial a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) más importantes para su sector de actividad (Figura 4).

Entre los principales ODS en los que Patatas Hijolusa hace hincapié se encuentran el fomento de la igualdad de género (ODS número 5), ya que más del 50 por ciento de su plantilla la componen mujeres. El ODS número 7, centrado en el uso de energía asequible y no contaminante, se ve reflejado en la implantación de las placas fotovoltaicas en su fábrica. Por otro lado, la compañía garantiza el trabajo decente para todos sus empleados, además de promover el crecimiento económico inclusivo (ODS número 8) a través de la digitalización y robotización de su proceso productivo para que las condiciones de sus trabajadores mejoren y el esfuerzo físico necesario para llevar a cabo las actividades se reduzca al mínimo. Por último, Hijolusa es capaz de llevar a cabo una producción y un consumo sostenible y responsable con el medio ambiente (ODS número 12), puesto que utiliza un sistema de autoabastecimiento y de cero desperdicios comentado anteriormente.

Figura 3. Planta fotovoltaica de Patatas Hijolusa.



Fuente: [https://www.hijolusa.es].

Figura 4. *Certificado de AENOR otorgado a Patatas Hijolusa por su contribución a los ODS.*



Fuente: [https://www.hijolusa.es].

Las variables del marketing-mix en Patatas Hijolusa

Hasta el momento, el caso se ha centrado en dar a conocer el plan de desarrollo sostenible de Patatas Hijolusa desde un punto de vista medioambiental, principalmente. No obstante, el concepto de sostenibilidad incluye el mantenimiento de los sistemas desde tres puntos de vista: medioambiental, económico y social.

Hijolusa no ha prestado atención únicamente a la perspectiva medioambiental de la sostenibilidad, sino que a través de las variables del marketing-mix (las conocidas "4 P's del marketing) hace notar su inversión en sostenibilidad desde las tres perspectivas diferentes.

A continuación, se procede al desarrollo y exposición de las 4 P's del marketing (Producto, Precio, Distribución y Comunicación) en relación con las estrategias de desarrollo sostenible instauradas por la empresa.

Producto:

Patatas Hijolusa centra su producción en las patatas, ofreciendo a los consumidores una gran variedad de clases, así como diferentes formatos en función de sus necesidades.

Dentro de su única gama de productos, se pueden encontrar diferentes líneas en función de las marcas que comercializa. Por este motivo, cuenta con una amplia línea de productos, que va desde las patatas "premium" de calidad superior hasta las patatas más genéricas y corrientes.

La compañía recibe los productos de sus proveedores acompañados de un cuaderno de campo que acredita que su cultivo y recolección ha sido realizado con los métodos adecuados, asegurando que las patatas cumplen con los estándares de calidad y no suponen una amenaza para los clientes en base a enfermedades o intoxicaciones.

Posteriormente, Hijolusa garantiza la óptima manipulación del producto por parte de todo su equipo en los procesos de lavado, envasado y expedición de las patatas, llevando a cabo todas las medidas de higiene y ofreciendo un producto libre de infecciones y patógenos.

Mediante certificaciones como la ISO 9000:2015 (que demuestra la calidad y capacidad de cumplir con las necesidades de los clientes), la ISO 14001:2015 (centrada en los sistemas de gestión ambiental) o la IFS (que garantiza la seguridad de los productos alimentarios), Hijolusa consigue avalar su compromiso con la calidad y con la sostenibilidad desde las tres perspectivas anteriormente citadas.

Figura 5. Proceso de verificación de la calidad de los productos.



Fuente: [https://www.hijolusa.es].

Precio:

En relación con esta variable, Hijolusa tiene en cuenta el binomio calidad-precio en la elaboración de sus productos. De esta forma, la compañía cuenta con diferentes precios en base a las prestaciones, calidad y atributos de las patatas.

En relación a lo comentado anteriormente en la variable producto, las diferentes líneas de productos son diferenciadas a través de los diferentes precios.

Aun así, por norma general, los precios de sus productos son económicos y accesibles a toda la población general, en base a su política de responsabilidad social aplicada a todo el desarrollo de su proceso productivo.

Por otro lado, la empresa también ofrece descuentos y promociones a sus clientes por volúmenes de pedido, incrementando la fidelización con los mismos.

Distribución:

Respecto a la distribución de los productos de Patatas Hijolusa, se hace hincapié igualmente en la RSC. De esta forma, su sistema logístico consigue evitar la rotura de la cadena de frío.

¿Cómo consigue garantizar el mantenimiento de la cadena de frío Patatas Hijolusa?

En primer lugar, desde su recogida en las tierras de cultivo se realiza un control exhaustivo sobre las patatas, examinando su temperatura durante todo el trayecto desde estos lugares de recogida hasta el lugar donde van a ser almacenados. Una vez han llegado a la nave y han pasado por los respectivos controles, se almacenan en las condiciones óptimas de temperatura que los productos necesiten para el buen mantenimiento de la calidad. Posteriormente, a la hora de su traslado a los puntos de venta, se emplean varios vehículos acondicionados para no perder la cadena de temperatura de los productos. Entre estos vehículos destacan dos camiones frigoríficos y dos furgonetas.

Además, es importante conocer que, a la hora de realizar las entregas a los clientes, siempre son los mismos empleados los que las realizan, consiguiendo así una ventaja de cara tanto a los clientes, por la confianza adquirida, como al mantenimiento de la cadena de temperatura, por el gran conocimiento que supone realizar siempre la misma acción.

Esto ocasiona un gran impacto en la sostenibilidad, puesto que evitar la rotura de la cadena de frío supone cero desperdicios. Es decir, al no variar la temperatura de los productos, es más difícil que alguno de ellos se estropee y se puedan generar residuos.

Promoción:

En los últimos años, Patatas Hijolusa ha invertidos grandes cantidades económicas en el apoyo al deporte local. El ejemplo más claro lo tenemos en el equipo de baloncesto femenino que lleva su nombre y que, actualmente, juega en la Primera División Femenina Nacional.

Por otro lado, el caso más mediático ha sido su patrocinio a Jesús Calleja en el Dakar, apoyo que realiza año tras año. Concluyendo el apartado del deporte, en 2020, Patatas Hijolusa volvió a mostrar su apoyo al fomento del deporte local, patrocinando la Carrera Trail Transcandamia. A través de estas acciones, su objetivo final es promover una buena alimentación, incentivando el seguimiento de hábitos saludables.

A continuación, cabe destacar su compromiso social en la lucha contra el cáncer de mama y su colaboración con la investigación (Figura 5). Para ello, se erige como uno de los principales patrocinadores de la carrera anual contra el cáncer de mama en León.

Figura 6. Carrera contra el cáncer de mama patrocinada por Patatas Hijolusa, año 2017.



Fuente: [https://www.hijolusa.es].

Por último, en el apartado de la promoción, es importante mencionar su presencia muy activa en las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, entre otras. La más relevante dentro de éstas es Instagram, donde realiza colaboraciones con influencers muy populares entre el público más joven (Figura 6). La mayoría de estas colaboraciones las lleva a cabo mediante publicaciones en las que estos personajes públicos relacionados con el mundo de la cocina crean recetas utilizando con elemento principal los productos de la marca.

Además, también publica sorteos periódicamente para conseguir la participación de la mayor parte de usuarios posibles y exponer la marca a nuevos públicos.

Como conclusión, toda esta presencia en redes sociales ayuda a fidelizar los clientes reales y a captar nuevos clientes potenciales.

Figura 7. *Receta de una influencer en colaboración con Patatas Hijolusa.*



Fuente: Red social Instagram.

La siguiente ilustración resume las cuatro variables anteriormente desarrolladas (Figura 7):

Figura 8. *Variables del marketing-mix en Patatas Hijolusa.*



Fuente: Elaboración propia.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

Respuesta.
En base al plan de desarrollo sostenible establecido por Patatas Hijolusa, ¿puede considerarse simplemente como una estrategia de marketing utilizada para lograr una mayor cuota de mercado o, por el contrario, tiene la verdadera intención de generar un impacto positivo en la sociedad?

Tradicionalmente, se han cuestionado las estrategias de RSC argumentando que son simplemente medidas implementadas para lograr una buena imagen de la empresa de cara a los consumidores.

Sin embargo, en los modelos contemporáneos actuales, ha quedado demostrado que estas prácticas son utilizadas para crear valor dentro de la empresa, lo que hace que la RSC no se vea únicamente como un medio para obtener beneficios, sino que se considera un objetivo para la empresa en sí mismo.

Como conclusión, no hay evidencias empíricas de la relación directa entre la implantación de políticas de RSC y aumento de los beneficios empresariales. Por tanto, no habría forma de demostrar que Hijolusa realiza estas prácticas únicamente por reputación.

Cuestión 2.

¿Patatas Hijolusa tiene la intención de ser un modelo a seguir para el resto de empresas de la misma industria en la que opera?

Respuesta.
Hijolusa ha sido la primera empresa del sector en recibir el certificado de desarrollo sostenible otorgado por AENOR. Con esto se espera que la compañía se convierta en el referente para el resto de empresas del sector y suponga un cambio en la tendencia de sus competidores, los cuales deberán reforzar o incluso modificar sus políticas de RSC para adaptarse a las demandas de la sociedad y ser capaces de remar todos juntos en la misma dirección hacia un futuro más sostenible.

Cuestión 3.

¿Qué otras acciones podrían reforzar la Responsabilidad Social Corporativa de Patatas Hijolusa?

Respuesta.
Como medida de refuerzo de la RSC de la empresa, se podría hacer hincapié en las relaciones con los proveedores, procurando que éstos también implementen políticas de RSC y sean socialmente responsables.

Además, se podrían establecer políticas enfocadas a la integración de personas con discapacidad que formen parte de colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión social.

Por último, la compañía podría realizar acciones de RSC basadas en donaciones a comedores sociales, ya que la crisis económica que se vive actualmente ha causado un incremento de las personas adscritas a los mismos, por lo que las necesidades de realizar donaciones han aumentado.

Cuestión 4.

Respuesta.
¿De qué forma pueden contribuir los Objetivos de Desarrollo Sostenible que cumple Patatas Hijolusa a su actividad?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible suponen un punto imprescindible para avanzar hacia sociedades más sostenibles a nivel internacional, sobre todo a raíz de la globalización. Pese a no ser de carácter obligatorio legislativamente, surgen con el propósito de ser implementados en todas las estrategias políticas nacionales a escala global.

En relación con los objetivos respaldados por Patatas Hijolusa, cabe mencionar que la RSC de las empresas ya no sólo se centra en la perspectiva económica de la sostenibilidad, sino que también se comienza a dar importancia a las perspectivas medioambientales y sociales, tal y como John Elkington lo diseñó en su teoría de la Triple Cuenta de Resultados o Triple Bottom Line.

Cuestión 5.

¿Cómo ha reforzado las relaciones con los clientes el plan de desarrollo sostenible de Patatas Hijolusa?

Respuesta.
A raíz de la implantación de las políticas de desarrollo sostenible y más aún con la certificación otorgada por AENOR, la fidelización con los clientes ha ido en aumento en base a la concienciación de éstos en materia de sostenibilidad.

Esta relación ha llegado hasta tal punto que los clientes se han convertido en una comunidad en la que todos son partícipes. Además, a través de las redes sociales pueden compartir ideas, experiencias y recetas basándose en los productos ofrecidos por Hijolusa.

En conclusión, sería posible afirmar que el desarrollo sostenible aplicado por Patatas Hijolusa ha fortalecido en gran medida las relaciones con sus clientes.

4. CONCLUSIONES:

El objetivo principal del caso docente realizado es dar a conocer la empresa Patatas Hijolusa a la población en general y demostrar la importancia de la inclusión de la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro de cualquier tipo de entidad.

A pesar de ser una empresa de una ciudad pequeña del país, sin tener la posibilidad de verse desarrollada en una gran ciudad, no le impide progresar en este tipo de prácticas de RSC. A día de hoy, está demostrado que no solo las multinacionales pueden ser las únicas capaces de llevar a cabo estos procedimientos.

Estas acciones de RSC, desde sus inicios, han creado desconfianza a los consumidores por la hipocresía de las grandes multinacionales, las cuales no muestran un compromiso serio respecto a esta causa. Únicamente utilizan estas estrategias como 'caretas verdes', con el único propósito de tapar sus verdaderas intenciones, sin realizar una verdadera integración de la RSC en sus políticas y cultura empresarial.

Hemos decidido seleccionar esta empresa para realizar el caso docente debido a que es una empresa de nuestra ciudad, León, y tiene una gran influencia en nuestro país. Tiene una gran dimensión y es líder en el sector. Además, hemos querido dar importancia al certificado recientemente otorgado por AENOR en septiembre de 2021 por su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo la primera empresa del sector en recibir un certificado de este tipo.

Por último, queremos destacar nuestra implicación en la realización del caso docente. Hemos conseguido aplicar nuestros conocimientos estudiados en la asignatura de Dirección Comercial a través de esta actividad. Por otro lado, también hemos tenido la oportunidad de descubrir una empresa tan importante y tan cercana a nuestro entorno, además de haber podido indagar en las acciones llevadas a cabo por Patatas Hijolusa.

Todos nuestros esfuerzos nos han servido para darnos cuenta de que no es necesario fijarnos en las grandes multinacionales que escapan de nuestro alcance, ya que a nuestro lado existen empresas como Hijolusa que podemos tener como referentes.

BIBLIOGRAFÍA:

Agroinformación (2021): *Patatas Hijolusa, primera empresa del sector que obtiene el certificado de Estrategia de Sostenibilidad (ODS) de AENOR.* [https://agroinformacion.com/patatas-hijolusa-primera-empresa-del-sector-que-obtiene-el-certificado-de-estrategia-de-sostenibilidad-ods-de-aenor/], available at 01/11/2021.

Ayuda en Acción (2018): RSC, ¿en qué consiste? [https://ayudaenaccion.org/ong/blog/empresas/responsabilidad-social-corporativa-rsc/], available at 10/12/2021.

Castilla y León Económica (2021): Patatas Hijolusa, más de medio siglo de crecimiento en el sector. [https://www.castillayleoneconomica.es/patatas-hijolusa-medio-siglo-crecimiento-sector], available at 30/10/2021.

Diario de León (2021): El Patatas Hijolusa y el ULE vencen en la 1ª Femenina. [https://www.diariodeleon.es/articulo/actualidad/patatas-hijolusa-ule-vencen-1a-femenina/202111030333262160072.html], available at 10/11/2021.

E Informa (2020): Datos comerciales de Patatas Hijolusa. [https://www.einforma.com/informacion-comercial/hijos-jose-luis-gomez], available at 06/11/2021.

El Bierzo Digital (2021): Patatas Hijolusa, primera empresa del sector que logra el certificado de Aenor sobre sostenibilidad y desarrollo. [https://www.elbierzodigital.com/patatas-hijolusa-certificado-aenor/402626], available at 07/11/2021.

El País (2019): La RSC también es cosa de pymes. [https://elpais.com/economia/2019/12/04/actualidad/1575426587_821125.html#:~:text=El%20tejido%20empresarial%20espa%C3%B1ol%20est%C3%A1,que%20pertenecen%20a%20su%20pleno], available at 10/11/2021.

Guía de Prensa (2018): La empresa leonesa que crece en el sector alimentario gracias a la innovación y a la calidad. [https://www.guiadeprensa.com/suplementos/excelencia-empresarial-junio-2018/patatas-hijolusa], available at 01/11/2021.

Haz Revista (2015): La RSC en pymes, una oportunidad para crecer. [https://hazrevista.org/rsc/2015/05/la-rsc-en-pymes-una-oportunidad-para-crecer/], available at 10/12/2021.

Haz Revista (2015): ¿Es la RSC también para las pymes? [https://hazrevista.org/rsc/2016/08/es-la-rsc-tambien-para-las-pymes/], available at 11/12/2021.

Hijolusa (2021): Página web oficial de la empresa [https://www.hijolusa.es], available at 09/11/2021.

Ingeniería Social (2020): La RSC en las PYMES: oportunidades y beneficios. [https://ingenieriasocial.es/la-rsc-en-las-pymes-oportunidades-y-beneficios/], available at 11/12/2021.

La Nueva Crónica (2016): Patas Hijolusa: Calidad como clave del éxito. [https://www.lanuevacronica.com/patatas-hijolusa-calidad-como-clave-de-un-éxito], available at 01/11/2021.

Las recetas de MJ [@lasrecetasdemj]. (2021) Instagram [https://www.instagram.com/lasrecetasdemj], available at 10/11/2021.

Leonoticias (2021): Patatas Hijolusa, primera empresa del sector que obtiene el certificado de Estrategia Sostenible de AENOR. [https://www.leonoticias.com/economia/empresas/patatas-hijolusa-primera-20210927173319-nt.html], available at 05/11/2021.

Negocio Responsable (2019): La RSC en las PYMES: desafíos y soluciones. [https://negocioresponsable.org/el-ojo-clinico/la-rsc-en-las-pymes/], available at 10/11/2021.

Patatas Hijolusa (s.f.) Inicio [Página de Facebook]. Facebook [https://www.facebook.com/patatashijolusa], available at 05/11/2021.

Patatas Hijolusa [@patatas.hijolusa]. (2021) Instagram [https://www.instagram.com/patatas.hijolusa], available at 10/11/2021.

Patatas Hijolusa, S.A. Channel (2021) Objetivos de Desarrollo Sostenible #Agenda2030 [Video file] Youtube. [https://www.youtube.com/c/HijosdeJoseLuisGomezSAOnzonilla/videos], available at 07/11/2021.

DANONE

Alumno1 Juan Uña García
Alumna2 María Nistal Bresme

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

RESUMEN:

El Caso docente se desarrollará sobre la empresa de Danone, una de las empresas referentes del sector lácteo y de la fabricación de yogures. Acorde a sus principios y filosofía que se detallan en este trabajo, la compañía ha conseguido introducirse en los mercados internacionales bajo el mismo legado, el de asegurar a todas las familias la correcta nutrición en sus casas. También, mediante la elaboración de políticas y estándares de calidad ha asumido un compromiso con los distintos stakeholders que consolidan su entorno, desde consumidores finales hasta proveedores pasando por trabajadores y directivos. A lo largo de esta presentación analizaremos la relación de la responsabilidad social corporativa con el marketing social y la imagen de la empresa.

ABSTRACT:

El caso docente se desarrollará sobre la empresa Danone, una de las empresas líderes en el sector lácteo y de fabricación de yogures. De acuerdo con sus principios y filosofía que se detallarán en este trabajo, la compañía ha logrado entrar en los mercados internacionales bajo un mismo legado, el de garantizar a todas las familias la correcta nutrición de sus hijos y componentes que los consolidan. Asimismo, a través del desarrollo de políticas y estándares de calidad, ha asumido un compromiso con los diferentes grupos de interés que consolidan su entorno, desde los consumidores finales hasta los proveedores, pasando por trabajadores y directivos. A lo largo de esta ponencia analizaremos la relación de la responsabilidad social corporativa con el marketing social y la imagen de la empresa.

1. INTRODUCCIÓN

Es indudable que DANONE es el mayor fabricante de yogures del mundo y una de las empresas más prestigiosas, punteras y referentes en el sector lácteo. Sin embargo, esta compañía tiene su origen con Isaac Carrasco, un padre de familia que quiso dar lo mejor a su hijo fabricando un yogurt de fabricación artesanal y fermentación láctica con el objetivo de reforzar el sistema inmunológico y evitar problemas estomacales. Sin embargo, en 1910, Isaac Carrasco se instala con su familia en Barcelona, dónde empieza su andadura a nivel industrial, fabricando los yogures por la noche y repartiéndolos a primera hora de la mañana por distintas farmacias, papelerías y hospitales.

Después de 100 años las recetas de sus productos, al igual que su filosofía, se mantienen intactas, ya que sus yogures se siguen haciendo con recetas tradicionales y partiendo siempre de una materia prima de elevada calidad. También, podemos destacar en los yogures diferencias como una textura suave ya que Danone sigue utilizando fermentos naturales para la elaboración del producto.

Actualmente se encuentra en más de 120 países comercializando sus productos lácteos, alimentos para la nutrición infantil, aguas y nutrición médica, alcanzando así, una facturación en 2017 de 27816 millones de euros.

Sin embargo, por mucho que esta empresa crezca y se extienda por todo el mundo, su filosofía y su legado se mantiene intocable respecto a sus inicios, ya que, su objetivo es garantizar a todas las familias la correcta alimentación de sus hijos con sus productos, reforzar su compromiso social con toda la cadena que consolida la compañía y su preocupación constante por el desarrollo sostenible y el medio ambiente. Es por ello, por lo que a lo largo de esta presentación vamos a mostrar las distintas políticas que lleva a cabo la compañía para reforzar su legado.

Esta filosofía ha permitido a Danone ser BCORP, un movimiento que reconoce a las mejores empresas del mundo por sus buenas en materia social, ética y medioambiental. En definitiva, una empresa con el certificado B-Corp es una empresa cuyo propósito no es solo maximizar sus beneficios si no también generar un impacto social positivo y cumpliendo con unos estándares sociales y ambientales, además de llevar a cabo su actividad basada en la transparencia y la sostenibilidad.

No obstante, antes debemos de conocer los términos de responsabilidad social corporativa. Es el conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa con el fin de comprometerse de manera activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de aumentar su competitividad, valoración y valor añadido. Por otro lado, el desarrollo sostenible es satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las necesidades futuras ya que, se debe crecer cumpliendo con el mantenimiento de los sistemas económicos, medioambientales y sociales.

A continuación, procedemos a estudiar las políticas más destacadas llevadas a cabo por la compañía.

Figura 1. Representación sociedad corporativa Danone.



Fuente: https://www.danone.es/es/yogur/compromiso

2. DESARROLLO DEL CASO:

Prácticas ganaderas y agrícolas sostenibles

La calidad de los productos de DANONE recae principalmente en este apartado, que trata sobre la adquisición de la materia prima. El éxito de esta compra de materia prima se fundamenta, en primer lugar, en la elaboración de prácticas

ganaderas y agrícolas sostenibles. Con estas prácticas consiguen productos de calidad y siempre desde el punto de vista conservador con respecto al medio ambiente. También llevan a cabo programas de mejora en el bienestar animal mediante revisiones anuales de las ganaderías colaboradoras y por supuesto, un control rutinario basado en la trazabilidad y análisis de la leche que entra en las 4 centrales del país. Con estas acciones, también efectúan modelos de gestión eficiente, orientada a la mejora en las prácticas de alimentación, manejo, reproducción y recursos generales de la granja, fomentando también prácticas de agricultura regenerativa y suministros agrícolas acordes a la situación geográfica de las explotaciones. Mediante equipos técnicos internos junto a servicios veterinarios externos consiguen dinamizar prácticas en el sector primario. Sin embargo, "sin ganaderos no habría ganaderías". Es por ello que la compra de leche fresca proviene de ganaderías españolas, entre las que destacan la interacción con ganaderías familiares próximas, con el objetivo de conseguir una leche fresca con baja bacteriología y a su vez, dinamizar el mundo rural generando actividad económica. También, DANONE se compromete con los jóvenes ganaderos y el relevo generacional llevando a cabo acciones como la oferta de relaciones contractuales a largo plazo, permitiendo a las granjas poder realizar inversiones en el futuro logrando una mayor estructura y competitividad. También, contratan la leche en un 50 por ciento por una duración de 3 a 5 años, dando así una mayor seguridad al ganadero acerca de qué salida va a tener su producto.

Por otro lado, la formación técnica de los jóvenes ganaderos es un aspecto fundamental para que sus explotaciones puedan desarrollarse de manera eficiente y sostenible.

Para concluir este apartado, cabe destacar la gala denominada PREMIOS GANADEROS DANONE basada en el reconocimiento y agradecimiento por parte de la compañía al compromiso de sus productores y premiándolos acorde a distintos criterios. Entre ellos destacan: premio por antigüedad, premio a la mujer ganadera, premios al joven ganadero y el premio a la ganadería sostenible.

También, El compromiso de Danone con el bienestar animal ha sido reconocido por Compassion in World Farming (CIWF), una de las principales organizaciones para el bienestar de los animales de granja, esta empresa ha sido galardonada con el Premio Reconocimiento Especial en la categoría de innovación, centrándose principalmente en la evaluación del bienestar de vacas a través de una aplicación móvil.

Para conseguir este premio se necesita lograr un efecto pragmático en el bienestar de los animales de granja de manera importante.

La entidad benéfica Compassion in World Farming se encarga de confirmar que todos los animales de granja sean cuidados con respeto.

La gerente de negocios de CIWF, Elisa Bianco, ha señalado que concedieron este premio a Danone porque su aplicación móvil aporta objetivos de acción directos adecuados a las necesidades propias de cada granja, por su condicional de perfeccionar la monitorización y mejorar el bienestar animal a proporción mundial para suprimir las prácticas negativas, y por haber proporcionado a otras empresas esta aplicación tan útil para todos.

Danone apuesta por la innovación y la colaboración, han conseguido desarrollar una herramienta digital que ayuda a los ganaderos a supervisar sus cultivos.

Esta compañía se encarga del suministro de leche en 14 países diferentes, su principal objetivo era crear un sistema integral que fuera capaz de compulsar de manera global todas sus explotaciones bajo las mismas normas. Hace más de 10 años empezaron con el compromiso de revisar todas las granjas para poder asegurar el bienestar de todos sus animales, el reconocimiento otorgado les motiva a seguir trabajando de la mano de sus ganaderos y ganaderas para seguir siendo un referente en materia de bienestar animal.

En 2020 más de 750.000 vacas fueron analizadas gracias a esta aplicación móvil, a raíz de esto Danone ha compartido la aplicación con otras empresas y socios de todo el mundo, para que puedan usarla para evaluar sus medidas de bienestar animal, ya que es un factor muy importante del Modelo de Agricultura Regenerativa de Danone.

La empresa aporta un Protocolo Propio de Bienestar Animal en las 200 granjas con las que trabaja, además cuenta con un certificado por AENOR. Para lograr esto han tenido que seguir un protocolo junto con CIWF y el Instituto de

Investigación y Tecnología Agroalimentarias (IRTA). Cabe destacar que también cumple con los requisitos del referencial europeo Welfare Quality.

Además de todo esto Danone apuesta por un modelo ganadero basado en granjas familiares, sostenible, de cercanía y que proporcione el bienestar animal.

Para promover la innovación y el intercambio de conocimiento, la compañía ha decidido impulsar el proyecto Granjas Next Generation. Este nuevo proyecto se relaciona con una plataforma digital colaborativa que inquiere incorporar a los trabajadores rurales con competencias estratégicas para avalar el futuro del sector. Se centra en potenciar el intercambio profesional de conocimientos con el fin de prosperar hacia un modelo sustentable y equitativo.

Política Climática

Otra de las políticas llevadas a cabo por la compañía es la lucha contra el cambio climático. Sin embargo, Danone propone una solución y un conjunto de medidas, pero no solo aplicables en la propia empresa, sino también en el torno que consolida su actividad económica ya que la policía climática de la empresa abarca desde un desarrollo sostenible en sus agricultores y ganaderos hasta los consumidores, inculcando una guía de consumo responsable.

Como objetivo, la empresa se ha propuesto eliminar hasta 2030 el 50% de sus emisiones y, en 2050 conseguir ser neutro de emisiones. La política va a girar en torno a tres principios: energía verde, uso de agua eficiente y 128esponsable y residuo cero:

Energía verde: el continuo compromiso de Danone con el desarrollo sostenible hace que la compañía adquiera solo energía de fuentes de origen renovable, consiguiendo reducir las emisiones en este apartado. Entre las medidas llevadas a cabo, destaca principalmente la firma del contrato de compromiso entre Danone e Iberdrola en el que la energética se compromete a garantizar a todas las fábricas del país energía de origen solar. Esta energía procede de uno de los parques fotovoltaicos más importantes de Europa ubicado entre los municipios extremeños de Torrecillas de la Tiesa y Aldea centenera, en Cáceres.

Uso de agua eficiente y responsable: lleva a cabo distintos procedimientos el uso sostenible de agua tanto para el uso industrial como para el tratamiento y depuración. En cuanto a la depuración, esta se utiliza para reutilizar el agua a la hora de lavados y mantenimiento de instalaciones como para la filtración y concentración de esta cuando es extraída de los manantiales. Por otro lado, se lleva a cabo un control riguroso de calidad y cantidad de agua extraído de los manantiales asegurando un uso del medio físico controlado y sostenible. A parte de estos controles, Danone ha decidido no sobreexplotar los recursos naturales, por ello, los caudales de agua se usan la mitad del caudal proporcionado. Para finalizar este principio, cabe destacar la interrelación y colaboración que tiene la compañía con las poblaciones donde se encuentran los manantiales, inculcando la protección del medio ambiente y los espacios naturales donde se encuentran estas fuentes de recursos.

Residuo cero: Danone, de la mano de la empresa papelera Saica Natur, ha conseguido ser una de las primeras empresas en España que ha conseguido alcanzar'' Residuo Cero" Esto supone que todos los residuos que generan las cuatro plantas en España son reciclados para ser utilizados como nuevos recursos o materias primas.

Premios SERES: Reinserción de mujeres supervivientes de violencia de género

Danone ha sido premiada en la cuarta edición de los Premios SERES, destinados a distinguir a las mejores iniciativas de responsabilidad social corporativa en España. El elegido para recibir el premio ha sido la Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer Superviviente. Jérôme Boesch, consejero delegado de Danone, ha recogido el premio. Los premios SERES fueron creados para destacar actos empresariales que ayuden a mejorar la sociedad y disminuir la brecha existente en algunos sectores más desfavorecidos. La escuela mencionada anteriormente es un proyecto de integración social y laboral concreado por Danone, la Fundación Ana Bella y Momentum Task Force en 2011. Su principal finalidad es dar cabida a una empresa social sostenible que haga todo lo posible a la hora de una correcta integración socio-laboral de mujeres supervivientes de violencia de género. Para ello se centró en el uso de personas y proyectos como por ejemplo: coaching individual, talleres de empoderamiento, formación profesional y una oportunidad laboral, a raíz de esto muchas

mujeres pudieron recuperar la confianza que les faltaba en sí mismas y empiezan a vivir una nueva vida con muchas más ayudas y factores positivas convirtiéndose en agentes de cambio y actuando como testimonios positivos para otras mujeres que habían pasado por su misma situación, es decir habían sufrido maltrato.

Danone nombra a estas supervivientes embajadoras de la marca en el punto de venta y trabajan mano a mano con otras profesionales, ofreciendo asesoramiento a los consumidores sobre los distintos productos de la marca. Para la empresa haber recibido este premio es un motivo destacado de orgullo ya que se concede por un proyecto especialmente trabajado con mucho cariño por todos ellos. Este proyecto ha cambiado la mentalidad de muchas personas y está ayudando a que la sociedad tenga una nueva imagen de las mujeres que han sufrido violencia de género, han pasado de víctimas a supervivientes, capacitadas de una increíble fuerza de superación y un gran potencial.

Podemos afirmar que el éxito de este proyecto se centra en la vivencia y la capacidad de superación de las mujeres supervivientes de violencia de género, que aportan una gran labor como trabajadoras. Los resultados demuestran que Danone ha conseguido con este proyecto: más de 150 historias de éxito de mujeres supervivientes que han logrado independencia económica, han conseguido encontrar una nueva vida y se han convertido en agentes de cambio social. Hablando en objetivos empresariales este proyecto se ha encargado de reducir el absentismo en más de un 90% y mejorar los índices de calidad de servicio.

Figura 2. Medidas básicas que usa Danone para la preservación del agua.



Fuente: https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/danone-protégé-ciclo-del-agua.html

Figura 3. Construir una economía circular



Fuente: https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/economia-circular-danone.html

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Por qué nos hemos centrado tanto en estos tres puntos?

Respuesta.

Nos hemos centrado en estos tres aspectos para destacar la perspectiva y el desarrollo que quiere Danone en el medio y el largo plazo.

Por un lado, quiere garantizar el suministro seguro y constante de sus materias primas ya que el sector ganadero está en un momento de decadencia producido por un descenso de la producción y por una disminución del número de ganaderos. Es por ello, por lo que Danone quiere incidir en la rentabilización de las explotaciones, para que los ganaderos desarrollen una actividad rentable para ellos y para las futuras generaciones, consiguiendo así un alto índice de relevo generacional. Respecto al relevo generacional, como ya hemos estudiado, Danone también ha aplicado medidas, dando lugar a la formación de unos proveedores competitivos.

Por otro lado, en cuanto al medio ambiente, Danone quiere conservar sus recursos naturales, ya que, de esta manera puede seguir proporcionando agua de calidad y los recursos adecuados para el desarrollo de la leche en las ganaderías

También, a largo plazo, la completa integración de la mujer en la compañía da lugar a la posibilidad de una mayor oferta de empleo ante nuevos proyectos o crecimientos. En este caso, hemos conocido la iniciativa en el que las mujeres que han pasado por situaciones de discriminación o maltrato y que no han salido al mercado laboral son integradas en puesto comerciales en la empresa. Con ello, la compañía ha conseguido formar un auténtico equipo humano de ventas motivado y con altos conocimientos de la economía doméstica que, sin duda, tendrán grandes cualidades para ofertar los productos fabricados por Danone.

A parte de la visión a largo plazo que se ha desarrollado, hemos tratado estas tres acciones para demostrar que el crecimiento de una empresa propuesto por Danone no corresponde a un momento puntual con un alto índice de ventas ,si no a un desarrollo de la marca, de prestigio y de valores que inculca la empresa a sus consumidores y que se desarrolle un espíritu crítico por parte de estos para determinar que a la hora de decisión de la compra , lo importante no es el precio, sino que también influyen otros factores como los valores, recursos y proyectos que hay detrás de cada producto.

Cuestión 2.

¿Qué relación tiene la RSC y el Desarrollo sostenible con el marketing social y desarrollo de la marca?

Respuesta.

La responsabilidad social corporativa y marketing social son dos conceptos que se confunden, sin embargo, si están relacionados, pero no tienen el mismo significado. Una estrategia comercial social da lugar a que la empresa asuma compromisos y comportamientos éticos de carácter corporativo y por tanto acabe efectuando prácticas propias de la RSC.

Cuando una empresa inicia un proyecto de RSC, asume que aparte de unos gastos también va a tener una serie de recompensas. Entre ellas cabe mencionar un desarrollo positivo de la marca si el proyecto se ha efectuado de manera eficaz, consiguiendo así una recompensa en forma de mejor imagen y fama.

Un aumento de valor de la marca, requiere iniciativas que sean identificadas por el consumidor

Las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC) pueden influir en el valor de marca de las empresas. Para ello, se requiere que estas iniciativas sean identificadas por el consumidor y, por consiguiente, fidelizar a aquellos clientes que tengan en cuenta estos aspectos éticos, obteniendo a largo plazo una diferenciación del producto y por tanto un valor añadido.

Cuestión 3.

¿Qué beneficios económicos obtiene Danone con estas medidas?

Respuesta.

Los mayores beneficios que puede obtener la compañía con estas prácticas se basan principalmente en un aumento de ingresos por ventas ya que, con estas acciones el cliente se fideliza a la marca. También, las grandes superficies alimentarias con gran potencial de compra, valoran estos movimientos ya que al igual que sus proveedores pretenden diferenciarse de los competidores y desarrollar su propia imagen de que también están comprometidos con la sociedad y con el medio ambiente.

Por otro lado, las medidas llevadas a cabo también originan una reducción de costes ya que el equipo humano se encuentra motivado y por tanto será más eficiente. El uso de energías renovables hace que en el largo plazo se amorticen y el coste de suministros sea menor. Además, el llevar a cabo medidas éticas hace que las continuas legislaciones en cuanto a materia de medio ambiente y derechos humanos no le exijan cambiar de manera inmediata la estructura de la empresa, puesto que estas medidas la propia compañía ya las ha llevado a cabo sin que la dinámica de su actividad se vea alterada.

Para finalizar, cabe destacar que la RSC hace que en largo plazo consiga que los competidores lleven a cabo unas medidas de la misma naturaleza y que, por tanto, ambas compitan un mercado más ético y justo.

Cuestión 4.

Comercialmente, ¿qué estrategia ha llevado a cabo? ¿Cuál puede ser su posicionamiento?

Respuesta.

Danone es una empresa lo suficientemente completa como para llevar a cabo distintas estrategias comerciales a la vez. Si es verdad que podemos ver fuertes promociones de yogures o nutrición infantil con unos precios muy competitivos en el que, sin duda, ha llevado a cabo una estrategia en liderazgo en costes.

Sin embargo, con la RSC y el desarrollo sostenible el liderazgo en costes no es su propósito. comercialmente su objetivo ha sido diferenciarse de sus competidores con productos con unos valores, una trayectoria basada en el compromiso de toda la cadena con el objetivo de ofrecer una calidad insuperable y comprometida con la sociedad y medio ambiente. Esto, a su vez, también ha dado lugar a la aparición de envases reciclables, de una materia prima conocedora de su procedencia y de un proceso productivo "casi" libre de emisiones.

En cuanto a su posicionamiento, el consolidado por la propia empresa, es decir el objetivo se podría considerar como una empresa que ofrece un producto de calidad, a un buen precio y que a su vez está comprometido con el sistema y el medio ambiente. En cuanto al posicionamiento subjetivo, es decir, a La opinión que tienen los clientes, consideramos que si va a haber familias conocedoras de su filosofía y de su compromiso y por tanto, considerara a danone por una empresa cercana, comprometida con la sociedad y que, como sus inicios, lo único que desea garantizar es la correcta alimentación de las familias y el desarrollo global desde la perspectiva económica y social de la población.

4. CONCLUSIONES:

La empresa Danone es conocida principalmente por la fabricación de yogures, aunque también tenga fuerte presencia en los mercados dirigidos a la nutrición infantil. Bajo nuestro punto de vista, creemos que los yogures sí presentan una diferenciación basada en el compromiso que tiene la compañía con el entorno, pudiéndose permitir no estar tan implicado en las guerras de precios con los grandes competidores, ya que su producto tiene un valor añadido que prácticamente nadie ha tenido y que en la actualidad se están llevando a cabo proyectos por parte de multinacionales para conseguirlos, ya sea por puro sentimiento de responsabilidad social, un valor añadido o una mezcla de ambas. En la sociedad de hoy en día cuando escuchamos responsabilidad social corporativa, se refiere principalmente a la perspectiva

medioambiental. Es por ello que, con esta presentación hemos querido mostrar que la responsabilidad social corporativa va más allá. Con danone hemos demostrado que la RSC trata principalmente cuidar de quien nos aporta y nos cuida y no pensar en el corto plazo, si no pensar en un largo plazo estable, con un progreso lento pero continuo y siempre sin sacrificar la estructura y los valores de la empresa. Por un lado, hemos hablado el compromiso Danone con el sector primario porque queremos dignificar este sector y darle su importancia. Si hay algo que el Covid-19 nos ha enseñado es que única y exclusivamente para vivir necesitamos alimento y salud. Por tanto, reconocemos la labor de Danone a la hora de cuidar el sector y no solo de mantenerlo si no de animar e impulsar al desarrollo rural a que siga con sus explotaciones familiares o que empiecen unas nuevas. Durante la elaboración del caso, hemos preguntado a ganaderos y agricultores acerca de este tipo de políticas y ellos opinan que es necesario que las grandes industrias inicien este tipo de proyectos para dignificar su profesión y el mundo rural.

Por otro lado, hemos decidido comentar el caso de las mujeres: en la sociedad en la que vivimos la violencia de género se ha convertido en un elemento de preocupación constante el cual necesita de la colaboración de muchos sectores. El colectivo de mujeres que han pasado por situaciones de violencia de género se encuentra en una situación muy delicada ya que cada vez son más las mujeres afectadas, muchas tienen pocos ingresos, hijos a su cargo y muchas más dificultades. Ambos estamos de acuerdo en que nos parece una gran idea dar más visibilidad a este sector y que la ayuda que propone Danone es una acción muy importante para la reinserción de todas estas mujeres en el mercado laboral. Otro punto positivo para esta empresa que queremos destacar es que Danone se centra en que todas las mujeres acudan a cursos de formación profesional en productos, en ventas y coaching individuales con la finalidad de que poco a poco vayan recuperando la autoestima y dándose cuenta de lo que valen por sí mismas. Por lo tanto, estamos de acuerdo en que el premio que ha recibido Danone está muy bien otorgado ya que creemos que hacen una labor fundamental visibilizando la violencia de género y dándole una nueva oportunidad a todas las mujeres afectadas. Ahora, sí podemos concluir que Danone es una de las pocas empresas B-Corp en la que, acorde la definición de empresa B-Corp, "su misión no es únicamente maximizar el valor para los accionistas, sino que están orientadas hacia la creación de valor social, ambiental y económico para todos sus agentes de interés: trabajadores, proveedores, clientes, comunidades, medio ambiente y, naturalmente, accionistas. ´´

Creemos que con estas acciones Danone no solo ha demostrado los beneficios sociales, medioambientales y económicos que suponen la RSC, intentamos ir un poco más allá y quedarnos con un concepto simple y básico que sustenta la humanidad, el amor y el compromiso con los demás. Con estas políticas danone ha demostrado que detrás de un perfil de proveedor, de un cliente, de un consumidor o de un trabajador hay una persona con unas creencias, unas experiencias y unos sentimientos que dan lugar a una actitud en su puesto en la sociedad. El objetivo no es que toda la sociedad sea igual y perfecta, claro que no. El mayo objetivo que tiene Danone y todos nosotros es ser conscientes que somos diferentes y con distintas situaciones y entre todos, conseguir que cada persona o grupas de personas esté donde se merece estar, siendo a su vez, respetuosos con nuestro entorno, principalmente con el medio ambiente.

Sin duda, Danone nació con la ilusión de un padre por alimentar a su hijo. Hoy en día, Danone su compromiso es el mismo, el de alimentar con yogures y valores a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA:

Combatir el cambio climático https://www.danoneespana.es/cuidamos-el-planeta/danone-combatir-cambio-climatico.html

Danone https://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/historia-desconocida-danone-empresa-que-sobrevivio-a-seis-guerras-logro-llevar-yogur-a-supermercados's Historia

Danone: Escuela social Ana Bella:

https://www.fundacionseres.org/Repositorio%20Archivos/Ficha-Danone-Premios-2013.pdf

Danone España (https://www.danoneespana.es)

Definición y concepto de una empresa b-corp https://www.bcorpspain.es/sobre-b-corp

La Vanguardia, Danone recibe la certificación B Corp por buenas prácticas y transparencia https://www.lavanguardia.com/vida/20171103/432561515515/danone-recibe-la-certificacion-b-corp-por-buenas-practicas-y-transparencia.html

Plan granjas familiares https://www.danone.es/es/granjasfamiliares/ganaderos-danone.html

Política climática https://www.danoneespana.es/content/dam/danone-corp/danone-spain/1_somos_danone/1_6_compromisos_politicas_posicionamientos/POLITICA_CLIMATICA___2.pdf

Política de Gestión de ganaderías y aprovisionamiento de leche fresca https://www.danoneespana.es/content/dam/danone-corp/danone-spain/1_somos_danone/1_6_compromisos_politicas_posicionamientos/Pol%C3%ADtica_Ganaderos_ESP.pdf

Premio para Danone por la reinserción de mujeres supervivientes de violencia de género https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3176023/premian-a-danone-por-su-labor-en-la-reinsercion-de-mujeres-supervivientes-de-violencia-de-genero

Premios SERES: https://www.fundacionseres.org/Paginas/SobreSeres/Premios-Seres.aspx

Reconocimiento a ganaderos y planes ganaderos 2019: https://www.economiadigital.es/empresas/los-premios-ganaderos-danone-reconocen-la-labor-de-las-mejores-granjas-familiares.html

Una por una, las acciones de Danone en favor de la diversidad y la inclusión https://www.cronista.com/informacion-gral/danone-reafirma-su-compromiso-con-la-diversidad-y-la-inclusion/

YouTube, premios Danone 2020: https://www.youtube.com/watch?v=j8JFNeptcrw

AUSONIA Y CARREFOUR: #LACIENCIAESPODEROSA

Alumno1 Guillermo Álvarez Santos
Alumna2 Andrea Arias Bermejo
Alumna3 Paula Fierro Rubio
Alumna4 Andrea García Sánchez

Tutor: JoséLuis Vázquez Burguete
Tutora: María Purificación García Miguélez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

El cáncer es un conjunto de enfermedades caracterizadas por el desarrollo de células anormales que se dividen sin control y tienen la capacidad de infiltrarse y destruir el tejido corporal. Con motivo del día mundial del cáncer de mama, el 19 de octubre de 2021, Ausonia, junto con la fundación Solidaridad Carrefour y la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) lanzaron una campaña, bajo el hashtag #LaCienciaEsPodeROSA, destinada a recaudar fondos para la financiación de proyectos de investigación contra esta enfermedad. La campaña fue de carácter interactivo buscando la participación del público mediante el hashtag en redes sociales y obtuvo unos resultados elevados en cuanto a notoriedad y alcance.

ABSTRACT:

Cancer is a group of illnesses characterized by the development of abnormal cells which divide themselves without control and that have the capability to infiltrate and destroy the body tissue. Because of world Breast Cancer Day, on 19th of October of 2021, Ausonia, in collaboration with Fundación Solidaridad Carrefour and Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) launched a campaign, with the hashtag #LaCienciaEsPodeROSA, that was destined to reach funds to fund research projects against this illness. The campaign had an interactive character searching the participation of the public by the use of the hashtag in social media and reached very high results in terms of visibility and reach.

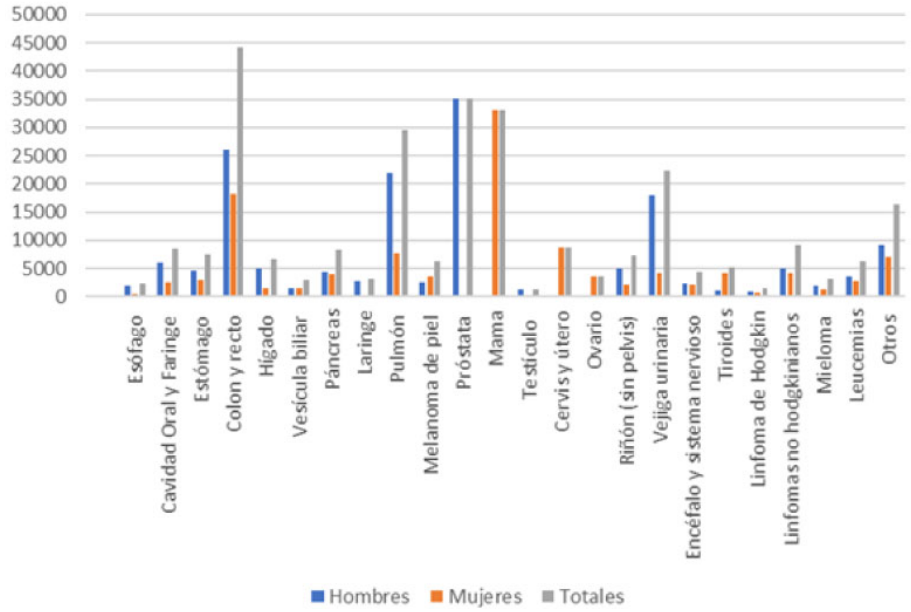
1. INTRODUCCIÓN

El cáncer es una enfermedad genética causada por el desarrollo de células anormales que se dividen sin control y que poseen la capacidad de destruir el tejido corporal normal. Este puede empezar a desarrollarse en cualquier parte del cuerpo humano y en función de su origen existen diferentes tipos, entre los que podemos citar cáncer de colon, cáncer de hígado, cáncer de mama, cáncer de piel o cáncer de pulmón.

Como podemos observar en la Figura 1, la cual hace referencia al número de casos estimados en España en el año 2020, el cáncer colorrectal es el más comúnmente desarrollado, seguido del cáncer de próstata, el cáncer de mama y el cáncer de pulmón.

Desglosado por sexos, el cáncer de mama es el predominante entre las mujeres, mientras el cáncer de próstata es el predominante entre los hombres.

Figura 1. Estimación del número de casos de cada tipo de cáncer en España en 2020.



Fuente: [https://criscancer.org/es/cancerespana2020], a fecha 25/10/2021.

Aunque el número de personas con cáncer cada vez es mayor, teniendo en cuenta el crecimiento continuo de la población y el predominio de la población envejecida, la realidad es que en términos reales las muertes por cáncer están disminuyendo, lo que se traduce en un aumento de la supervivencia.

Debido a este aumento de las personas con cáncer, cada vez son más las asociaciones que luchan tanto para concienciar sobre la existencia de este problema tan generalizado, como para recaudar dinero que financie la investigación y pueda ayudar a mejorar la vida de las personas que padecen esta enfermedad. Además, son muchas las empresas que cada año se unen a la causa con sus aportaciones.

En este caso, estudiaremos cómo Carrefour y Ausonia elaboraron y lanzaron conjuntamente una campaña con motivo del día Mundial de la Lucha contra el Cáncer de Mama, el 19 de octubre, cuyos beneficios se destinaron a la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

Carrefour es una cadena multinacional de supermercados de venta al por menor, con orígen en Francia. La sociedad fue creada en la alta Saboya en 1959 por las familias Fournier y Defforey. En 1963 inventó el concepto de hipermercado (tienda con una superficie de venta superior a los 25000 m2) al abrir una tienda de estas características en Sainte-Geneviève-des-Bois. La sociedad comenzó su internacionalización con la apertura de un hipermercado en Bélgica en 1969 y en España en 1973. El nombre de Carrefour significa cruce de caminos/encrucijada, ya que el primer

hipermercado estaba precisamente ubicado en un cruce de caminos. Es por eso que su logo, como se puede observar en la Figura 2, muestra un cruce de caminos, formado por dos figuras: una azul y otra roja, en cuyo medio se encuentra una "C".

Figura 2. Logo de Carrefour.



Fuente: [https://1000marcas.net/wp-content/uploads/2020/11/Carrefour-Logo.png], a fecha 25/10/2021.

Carrefour siempre se ha considerado una empresa socialmente responsable. Formaliza su compromiso con la sociedad mediante la Fundación Solidaridad Carrefour. Esta fundación está orientada a realizar acciones de apoyo social encaminadas a mejorar la situación de los más desfavorecidos. Fue creada en 2001 con el objetivo de canalizar y ordenar las distintas iniciativas que la compañía venía realizando en el ámbito social y asistencial, buscando realizar acciones que incluyesen al público general. Los objetivos principales de esta fundación son:

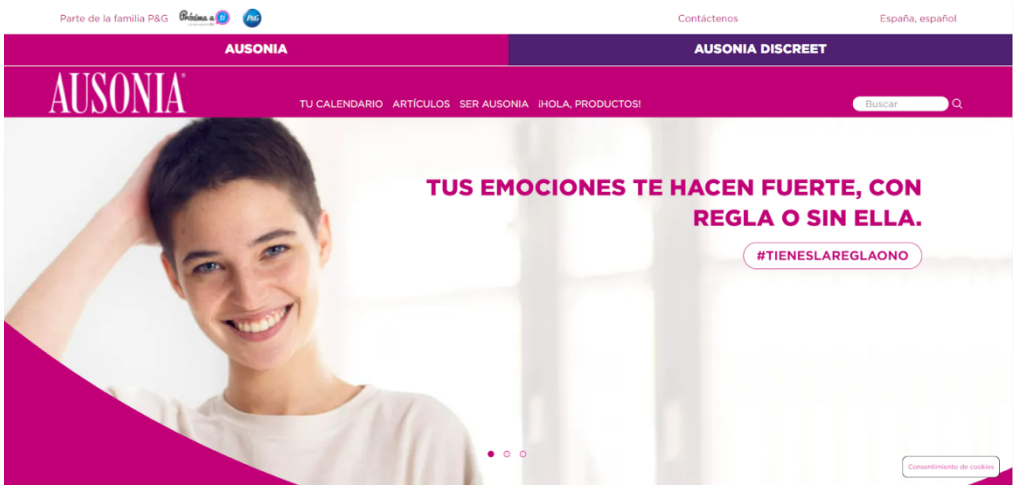
- Promover la mejora del entorno social en aras de una mayor equidad.
- Incrementar la calidad de vida de las personas y mejorar el medio ambiente.
- Fomentar cambios de actitud y de valores que supongan un mayor compromiso de todos en la mejora de la sociedad.

Busca promover el desarrollo social en las áreas de: asistencia social, sanidad, educación, empleo y medio ambiente. Su ámbito de actuación se limita al panorama nacional, aunque complementa sus actividades con la Fundación Internacional Carrefour, con sede en París.

Ausonia, nacida en el año 1973 y perteneciente a la empresa Arbora & Ausonia, se ha convertido en una de las marcas líderes en productos de higiene íntima femenina, ofreciendo al mercado diferentes gamas de productos de compresas y salvaslips e incluyendo una línea especializada en productos para mujeres con pérdidas de orina, trastorno bastante habitual especialmente en mujeres de edad avanzada.

La marca trata de transmitir valores como la integridad, la transparencia, el afán de superación o la simplicidad en el trabajo, entre otros. Su misión se centra en ayudar a las mujeres a sentirse seguras, limpias y protegidas, diseñando todos los productos de la marca en base a sus opiniones, para adaptarse y satisfacer de la mejor manera posible sus necesidades. Además, trata de que todas las mujeres conozcan la información básica y necesaria sobre cada etapa de su vida (menstruación, embarazo, incontinencia urinaria…). En la Figura 3 podemos observar la pantalla de inicio de la página web oficial de Ausonia.

Figura 3. Pantalla de inicio de la página web oficial de Ausonia.



Fuente: [https://www.ausonia.es/es-es], a fecha 25/10/2021.

La Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) fue fundada en 1953 en Valencia por José Biosca, tras vivir en primera persona el testimonio de una mujer sin recursos cuyo hijo padecía cáncer. La asociación tiene tres objetivos principales:

- Concienciar a la sociedad sobre la enfermedad, fomentando las revisiones periódicas y mamografías.
- Disminuir el impacto del cáncer en la sociedad mejorando la vida de los enfermos y sus familias.
- Financiar proyectos de investigación que permitan perfeccionar el diagnóstico y tratamiento de la enfermedad.

Tras 74 años de recorrido, la asociación sigue en continuo crecimiento y alcanza cifras de participación de 14.000 voluntarios, 100.000 socios y alrededor de 850 empleados que trabajan continuamente en proyectos de investigación.

La colaboración entre Ausonia y AECC se estableció en el año 2009. La marca se comprometió a contribuir en la investigación contra el cáncer de mama, financiando multitud de proyectos con la aportación de más de 2 millones de euros en lo que llevan de cooperación. Por cada envase comprado de Ausonia que incluya el logotipo de AECC, la marca donará a la asociación un coste promedio de 1 minuto de investigación, lo que equivale a 0,06€. En la Figura 4, podemos observar una imagen explicativa de esta colaboración entre ambas empresas.

Figura 4. Campaña #MelenasPodeROSAS.



Fuente: [https://www.ausonia.es/es-es/contraelcancer], a fecha 25/10/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Con la llegada del día Mundial de la Lucha contra el Cáncer de Mama, el 19 de octubre de 2021, la Fundación Solidaridad Carrefour y Ausonia se unieron mediante la campaña #LaCienciaEsPodeROSA, a favor de la Asociación Española Contra el Cáncer. Esta campaña, vino a reforzar otra desarrollada con anterioridad y recogida en el hashtag #MelenasPodeROSAS, que había tenido el mismo objetivo y beneficiario que la actual (AECC).

La campaña #LaCienciaEsPodeROSA, buscaba involucrar a la población en la causa. Para ello, Carrefour y Ausonia apoyarían a la investigación donando 1€ a la Asociación Española Contra el Cáncer por cada publicación en redes sociales que se hiciera desde cuentas públicas a lo largo del día 19 de octubre de 2021 y que cumpliese algunos requisitos. La publicación debería mostrar un símbolo rosa e incluir el hashtag asociado a la campaña. Esta se llevó a cabo en las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn. En la figura 5 podemos observar la imagen promocional de la campaña.

La campaña trató de alcanzar los 20.000 mensajes en apoyo a quienes están luchando contra este cáncer. El objetivo principal consistió en sensibilizar y apoyar a la investigación en beneficio de las personas afectadas por cáncer de mama, poniendo en valor la ciencia y la investigación como forma de vencer la enfermedad. También se pretendía recordar el compromiso global en la lucha contra el cáncer, mostrando que todo el mundo puede hacer un pequeño gesto que acarree un cambio.

Como objetivos secundarios encontramos el de recordar la importancia de un compromiso social en la lucha contra el cáncer, que la sociedad tome conciencia de la importancia de las revisiones periódicas para la detección precoz, así como aumentar la fuerza de la investigación y el valor de la ciencia en el cáncer de mama.

La campaña se presentó el 18 de octubre via Zoom, con la asistencia de la atleta triple medallista paralímpica Gemma Hassen-Bay quien compartió su experiencia frente al cáncer de mama y su superación. Además, asistieron la directora de marketing y comunicación de AECC (Asociación Española Contra el Cáncer), investigadores del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas y la directora de la Fundación Solidaridad Carrefour, entre otros.

Como se ha mencionado, la campaña se difundió en todas las redes sociales, sin embargo, su impacto y sus resultados fueron muy diferentes en cada una de ellas.

Figura 5. Campaña #LaCienciaEsPodeROSA.

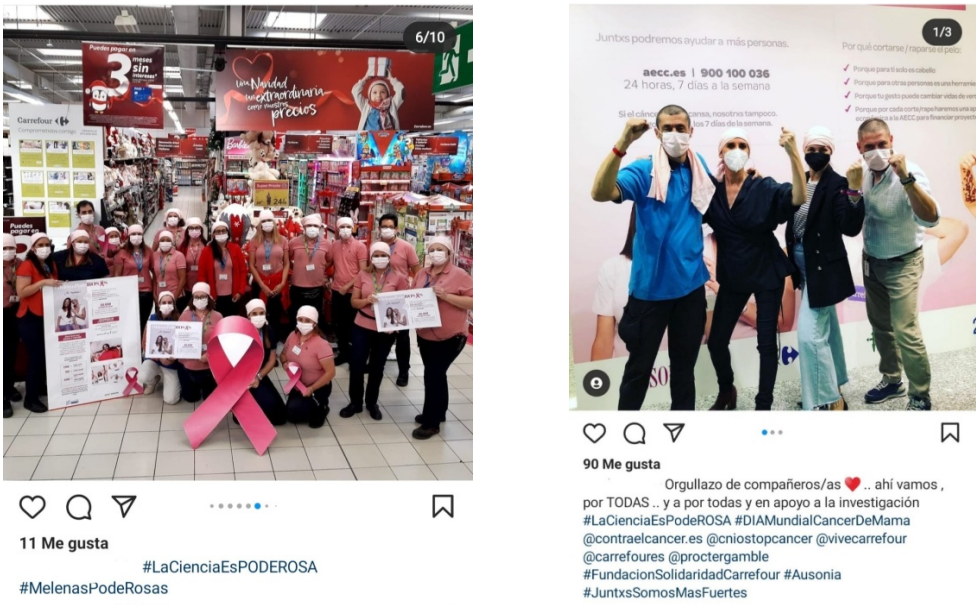


Fuente: [https://controlpublicidad.com/uploads/2021/10/lacienciaespoderosa-de-carrefour-y-ausonia-contra-el-cancer-de-mama-124403.jpg], a fecha 29/10/2021.

Instagram

En Instagram, hubo un total de 294 fotos con el hashtag, entre las que se encuentran fotos de diferentes tipos, como por ejemplo personas con alguna prenda rosa, animales con lazos del mismo color, dibujos realizados por niños, fotos en el supermercado Carrefour en las que aparecen tanto trabajadores como clientes... Lo que todas ellas tienen en común es una descripción donde se anima a los seguidores a subir su foto y concienciar a la población. En la Figura 6 podemos ver algunos ejemplos de publicaciones que utilizaron el hashtag. Aunque suelen ser muchas las personas influyentes o famosas que se involucran en iniciativas como esta, en el caso actual, no hay publicaciones de este grupo de personas.

Figura 6. Publicaciones de Instagram con el hashtag #LaCienciaEsPodeROSA.

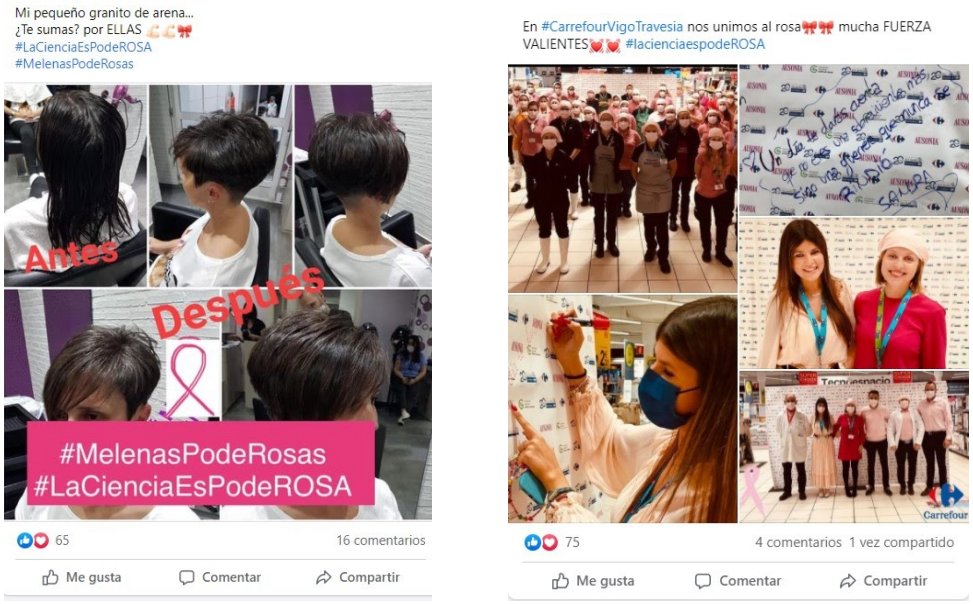


Fuente: [https://www.instagram.com/explore/tags/lacienciaespoderosa], a fecha 29/10/2021.

Facebook

La campaña también obtuvo gran respuesta en Facebook, donde se subieron numerosos post y mensajes. Algunas de las diferencias que encontramos en esta red social al compararla con Instagram, son la gran cantidad de personas que mostraron en Facebook su donación de pelo para personas con cáncer y el uso de vídeos, que no fueron tan comunes en Instagram. Además, también encontramos otras imágenes relacionadas con eventos que tuvieron lugar en los establecimientos de Carrefour en diferentes ciudades. Ejemplos de ello son las publicaciones que se muestran en la Figura 7.

Figura 7. Publicaciones de Facebook con el hashtag #LaCienciaEsPodeROSA.



Fuente: [https://www.facebook.com/hashtag/lacienciaespoderosa], a fecha 29/10/2021.

Muchos supermercados Carrefour de diferentes partes de España, también se unieron a la iniciativa, realizando publicaciones desde sus cuentas oficiales de Facebook, como podemos observar en la Figura 8. Algunos de ellos fueron los de Ciudad Real, Santiago de Compostela, Roquetas de Mar, Melilla, Getafe y Mieres, entre otros.

Facebook ha sido la red social en la que más éxito ha tenido la campaña, ya que es en la que encontramos un mayor número de publicaciones con el hashtag en cuestión. No sólo fue la red social en la que más participación hubo en cuanto a posts, sino que también fue en la que más interacciones se produjeron, mediante comentarios, "me gustas" y publicaciones compartidas.

Twitter

En Twitter también encontramos publicaciones muy similares a las anteriormente mencionadas: fotografías de trabajadores de Carrefour, videos de personas donando su pelo, mensajes de apoyo y concienciación... todas ellas utilizando el Hashtag #LaCienciaEsPodeROSA.

En esta plataforma, destaca la publicación de Alexandre de Palmas, director ejecutivo de Carrefour España, que, como muestra la Figura 9, subió una fotografía en la que él mismo, junto con otro grupo de personas, envían un mensaje de apoyo a todas las personas que han sufrido o sufren cáncer y defienden la ciencia y la investigación.

Figura 8. Publicaciones de Facebook con el hashtag #LaCienciaEsPodeROSA realizadas por supermercados Carrefour.



Fuente: [https://www.facebook.com/hashtag/lacienciaespoderosa], a fecha 29/10/2021.

Figura 9. Publicaciones del director ejecutivo de Carrefour España en Twitter con el hashtag #LaCienciaEsPodeROSA.



Fuente: [https://twitter.com/a_depalmas/status/1450533051537235969], a fecha 29/10/2021.

LinkedIn

En LinkedIn los resultados fueron menos relevantes que en las redes sociales mencionadas con anterioridad. Se registraron un total 26 publicaciones, entre las que se encontraban las del lanzamiento de la campaña.

Estos bajos resultados tienen su explicación en que LinkedIn es una red social meramente profesional y donde la gente no suele compartir cosas de carácter personal ni opinar sobre temas controversiales.

Resultados económicos

Aún es pronto para conocer los resultados económicos que se han conseguido gracias a la campaña lanzada en el 2021, ya que supone un gran esfuerzo el recuento entre las publicaciones de las diferentes redes sociales y Carrefour y Ausonia aún no han dado datos sobre los resultados obtenidos. No obstante, sí que podemos hacer referencia a resultados de años anteriores para estimar el posible alcance que se obtendrá en la campaña de este año.

En el año 2020 Carrefour y Ausonia, donaron una cifra que asciende a 51.143 euros, obtenidos de la campaña e iniciativas sociales de #MelenasPodeROSAS. Esto supone que más de 50.000 personas se involucraron para apoyar a personas que luchan contra el cáncer y contribuir a la investigación. Ambas empresas se sienten muy satisfechas de lo que están logrando a través de este tipo de iniciativas, tanto a nivel de participación en las campañas y donaciones, como en lo relativo a concienciación de la sociedad. Además, año tras año, han conseguido aumentar las cifras de participación, pudiendo así incrementar las donaciones realizadas a la AECC.

Viendo la trayectoria de las campañas realizadas hasta la fecha por Ausonia y Carrefour, que muestra que cada año la participación en las mismas ha ido aumentando, prevemos que la tendencia se mantenga y este año los resultados continúen creciendo, superando así la donación de 51.143€ que tuvo lugar en el año 2020.

El director de Ausonia en Procter Iberia, Ricardo Carrasquinho ha declarado que en su empresa se sienten "orgullosos de poder colaborar con AECC para proyectos de apoyo a quienes están en una lucha contra el cáncer de mama". Además, también declara que "Gracias a Carrefour, a su Fundación y al compromiso de muchas personas que anónima y voluntariamente han donado su cabello, vamos a poder ayudar a mejorar el estado de ánimo de muchos pacientes durante su tratamiento. Desde Ausonia, damos las gracias a quienes han donado su cabello o han subido a redes una foto/mensaje de apoyo. Pequeños grandes gestos que sin duda servirán para dar fuerzas a mucha gente".

La directora de la Fundación Solidaridad Carrefour, María Cid, explica que "para la fundación y especialmente para Carrefour, ha sido una gran satisfacción poner en marcha estas importantes iniciativas a favor de las mujeres afectadas por el cáncer de mama". Así mismo, Maria Cid, concluye con "Unas iniciativas que desarrollamos de la mano de dos grandes compañeras de viaje como son Ausonia y la AECC, sabedores de que contribuirán a mejorar la calidad de vida de quienes están librando esta batalla".

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Qué otros medios se podrían haber empleado en el lanzamiento y desarrollo de la campaña de cara a obtener mayor participación?

Respuesta.

El lanzamiento de la campaña se llevó a cabo mediante una presentación vía Zoom, el día 18 de octubre. En ella se explicó en qué consistiría la campaña y posteriormente algunos medios (no muy famosos) hicieron eco de ello.

En nuestra opinión, el lanzamiento no tuvo la repercusión esperada debido a que emplearon medios que carecieron de gran alcance. Además, este se llevó a cabo únicamente un día antes del día Mundial de la Lucha contra el Cáncer de Mama.

Consideramos que la campaña podría haber tenido una mayor participación si su lanzamiento se hubiera llevado a cabo también por otros medios como, por ejemplo, un anuncio televisivo, aparición en los medios de comunicación o dándole más importancia en las redes sociales. Además, creemos que todo esto se debería haber dado a conocer con más antelación, para que el mensaje de la campaña pudiera llegar a más personas, al tener un mayor periodo de tiempo para ello. De esta forma, informando a la gente con tiempo y posteriormente recordando el mensaje en diferentes medios, se podría haber llegado a una mayor cantidad de gente y conseguido aumentar la participación en esta iniciativa de Ausonia y Carrefour.

Durante el desarrollo de la campaña, a lo largo del 19 de octubre de 2021, la participación de líderes de opinión o "Influencers", podría haber ayudado a conseguir una mayor participación general en la misma. ya que estos hubieran contribuido a difundir el mensaje entre todos sus seguidores.

Cuestión 2.

¿Considera efectivo el uso del marketing interactivo para alcanzar los objetivos de la campaña? ¿Este tipo de estrategias beneficia a las marcas?

Respuesta.

El marketing interactivo es una estrategia que pretende aumentar el engagement, fomentando la interacción del público con la empresa y su contenido. La campaña lanzada por Ausonia y Carrefour con motivo del día Mundial del Cáncer de Mama, fue una campaña de marketing interactivo, ya que su finalidad era conseguir que los usuarios hicieran publicaciones en el hashtag de la misma.

El marketing interactivo es muy efectivo para campañas de concienciación en las que interesa llegar al mayor número posible de usuarios. De esta forma, cada persona que suba una publicación con el hashtag en cuestión, hará llegar el mensaje a todos sus seguidores, consiguiendo así un gran alcance de la campaña sin que las marcas tengan que hacer un gran esfuerzo en comunicación. Además, en el caso actual, Ausonia y Carrefour donarían 1€ por cada publicación realizada, por lo que es una forma de hacer ver a las personas que sus acciones, por pequeñas que sean (como subir un post en redes sociales), pueden tener gran repercusión y ayudar a mucha gente.

El marketing interactivo es una herramienta muy beneficiosa para las marcas, ya que consiguen que sus campañas tengan un gran alcance sin tener que hacer un gran esfuerzo en comunicación. Cualquier marca desea que sus campañas se viralicen, para que sean los usuarios quienes las compartan, sin suponer un coste para la empresa.

Cuestión 3.

¿Son las redes sociales una buena forma de conseguir concienciar y recaudar fondos para enfermedades como el cáncer de mama? ¿Por qué?

Respuesta.

En la actualidad, las redes sociales constituyen uno de los canales comunicativos con mayor afluencia y tráfico de usuarios. Por ello, cualquier tipo de difusión de información o campaña publicitaria que se desarrolle en estas puede, con muy poco coste, obtener un gran alcance y notoriedad en muy poco tiempo.

Es la labor principal de las compañías el saber que canal es el más adecuado para la difusión de su campaña, así como que líderes de opinión pueden compartir de mejor forma sus valores. Además, deberá plantearse si el público que quiere alcanzar con estas se encuentra en dichas redes sociales.

Por todo ello la respuesta es afirmativa, y los motivos para justificarlo son muy diversos, por lo que no existe una sola respuesta correcta.

4. CONCLUSIONES:

La población se encuentra en constante crecimiento en todo el mundo, alcanzando la cifra concreta de 7.933.951.645 personas, y por esta razón el número de casos de la enfermedad crece continuamente. No obstante, gracias a la multitud de investigaciones realizadas, se han conseguido muchos adelantos que ayudan a combatir y reducir los efectos de la enfermedad.

Cabe destacar que está demostrado que cada euro invertido en la investigación contra el cáncer salva vidas, es más, de cada 110€ invertidos, se obtiene un año de vida de una persona.

Hemos elegido este tema a través de la campaña #LaCienciaEsPodeROSA con el fin de visibilizar una enfermedad tan común hoy en día como es el cáncer, dar a conocer la gran diversidad de variantes de la enfermedad e informar y sensibilizar sobre la posible prevención de ésta, dado que es una situación que puede afectar a cualquiera de nosotros o a nuestro propio entorno.

Aunque existen otras campañas influyentes derivadas de la misma colaboración como es #MelenasPodeROSAS, de la que hemos hablado en varias ocasiones a lo largo del caso, hemos escogido #LaCienciaEsPodeROSA por ser más actual y contar con gran interacción en las redes sociales.

La colaboración llevada a cabo por Carrefour, Ausonia y AECC es un proyecto con un motivo social muy positivo entre un hipermercado, una marca y una asociación cuyo objetivo perseguido es el mismo, financiar investigaciones contra el cáncer de mama que mejore y alargue la vida de las mujeres valientes.

Por último, recalcar que es muy importante contar con un compromiso global en la lucha contra el cáncer y la colaboración de todos en mayor o menor medida, bien sea mediante aportaciones económicas o mediante la concienciación de la importancia de realizar revisiones periódicas que ayuden a la detección precoz.

Unidos podemos ayudar a reducir estas cifras.

BIBLIOGRAFÍA:

Asociación Española Contra el Cáncer. (s. f.). Asociación Española Contra el Cáncer. Recuperado 25 de octubre de 2021, de https://www.contraelcancer.es/es?utm_source=Google&utm_medium=SearchMarca&utm_content=TextLink&utm_campaign=SEMAlwaysOn&gclid=CjwKCAiAvriMBhAuEiwA8Cs5laRCO3-6_IvWOOewneiZCBtYdO9atbpNKHyhIaQ1D481x6tdRngAYhoC3OsQAvD_BwE

Asociación Española Contra el Cáncer. (2020, febrero 27). La historia de la Asociación Española Contra el Cáncer. https://blog.contraelcancer.es/20-hitos-en-la-lucha-contra-el-cancer/

Ausonia. (s. f.). Ausonia. Recuperado 25 de octubre de 2021, de https://www.ausonia.es/es-es

Ausonia y Carrefour lanzan #LaCienciaEsPodeROSA. (2021, octubre 19). Control Publicidad. https://controlpublicidad.com/sostenibles-marcas-y-rsc/ausonia-y-carrefour-lanzan-lacienciaespoderosa/

Carrefour España. (s. f.). Carrefour España. Recuperado 25 de octubre de 2021, de https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/fundacion/quienes-somos/

Carrefour España. (2021, octubre). Presentación de la iniciativa #LaCienciaEsPodeROSA a favor de la Asociación Española Contra el Cáncer. https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias2015.aspx?tcm=tcm:5-54489

CRIS Fundación de investigación para vencer el cáncer. (s. f.). La situación del cáncer en España 2020. Recuperado 25 de octubre de 2021, de https://criscancer.org/es/canceresp ana2020/

Hashtag #LaCienciaEsPodeROSA en Facebook. (2021). https://www.facebook.com/hashtag/lacienciaespoderosa

Hashtag #LaCienciaEsPodeROSA en Instagram. (2021). https://www.instagram.com/explore/tags/lacienciaespoderosa/

Hashtag #LaCienciaEsPodeROSA en Twitter. (2021). https://twitter.com/search?lang=es&q=%23LaCienciaEsPodeROSA&src=typed_query

Instituto Nacional del Cáncer. (s. f.). ¿Qué es el cáncer? Recuperado 25 de octubre de 2021, de https://www.cancer.gov/espanol/cancer/naturaleza/que-es

Moreno, L. G. (2014, octubre 7). Qué es, cómo funciona y cuáles son los objetivos de la AECC. Actualidad Valdepeñas. https://www.actualidadvaldepenas.com/articulo/moda/funciona-y-objetivos-aecc-charla-organizada-junta-local-valdepenas/20141007225217035502.html

Parra, S. (2017). ¿Cuántas vidas se salvan gracias a la inversión en investigación de cáncer? Xataca Ciencia. https://www.xatakaciencia.com/medicina/cuantas-vidas-se-salvan-gracias-a-la-inversion-en-investigacion-de-cancer

FONT VELLA: IMPULSANDO EL EMPRENDIMIENTO

Alumna1 María Matos Expósito
Alumna2 Mónica Pavón Martínez
Alumna3 Arancha Vecino Suárez

Tutor: José Luis Vázquez Burguete
César Sahelices Pinto
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

La empresa seleccionada para el desarrollo del caso ha sido *Font Vella* y su campaña 'Eres impulso'. Siendo el principal motivo de elección el apoyo a aquellas mujeres emprendedoras que no cuentan con los suficientes recursos o conocimientos para ello. Mediante el desarrollo de este proyecto podemos descubrir una gran cantidad de ideas innovadoras que pueden llegar a alcanzar un gran impacto social a la vez que implantar cambios en la sociedad, por lo que gracias a Font Vella pueden llegar a hacerse realidad. Cabe destacar también la visibilidad otorgada a las mujeres en cuanto a la innovación y desarrollo de proyectos, muchas veces dificultada por la limitación del papel de la mujer a lo largo de la historia. Este tipo de proyectos no solo ayuda a las mujeres emprendedoras, si no que ayuda a concienciar a la sociedad avanzando hacia la igualdad, el respeto y en cierta manera, la libertad. Siendo el principal requisito de los proyectos la generación de un impacto local positivo, bajo la temática 'proyectos sociales'.

ABSTRACT:

The company selected for the development of the case has been Font Vella and his campaign "You are impulse". Being the main reason for choosing the support to those women entrepreneurs who don't have enough resources or knowledge to do so. Through the development of this project, we can discover a large number of innovative ideas that can reach a great social impact while implementing changes in society, so that thanks to Font Vella they can become a reality. Also noteworthy is the visibility is given to women in terms of innovation and project development, often made difficult by the limitation of the role of women throughout history. This type of project not only helps women entrepreneurs, but also helps raise awareness in society by moving towards equality, respect, and, in a certain way, freedom. The main requirement of the projects is the generation of a positive local impact, under the theme of "Social Projects".

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Font Vella SA fue fundada en 1943, siendo adquirida en 1974 por BSN-GERVAIS DANONE, que actualmente se llama Grupo Danone. El origen de sus manantiales es en los parajes protegidos del Parque natural del Montseny en Sant Hilari Sacalm, Girona siendo el resultado de un filtrado natural con el que adquiere minerales que le aporta al agua una composición única y constante con propiedades beneficiosas para la salud. Dicho agua fue declarada en 1952 como agua mineromedicinal oficialmente.

Font Vella, es pionera en el sector del agua mineral natural en comercializar su producto con envases con plástico reciclado. Lanzando en 2009 su primera botella reciclada en un 25% (R-PET), al usar este material no solo mejora la sostenibilidad del envase y reduce su peso sino también reduce la emisión de dióxido de carbono en un 34%. En 2014 recibieron el premio Europeo de Medio Ambiente a la empresa.

Desde 2004, diferentes organismos independientes dan fe de su esfuerzo y buenas prácticas. Es la primera empresa española en ser certificada como BCORP (Figura 1), siendo este un sello que indica que Font Vella cumple los más altos estándares en política de responsabilidad social y ambiental. Su intención es liderar la revolución de la salud y cuidar el medio ambiente.

Figura 1. Imagen del apartado "Nuestro compromiso" de la página oficial de FONT VELLA



Fuente: [https://fontvella.es/es/nuestro-compromiso/], a fecha 06/11/2021.

Una de sus principales preocupaciones es proteger el lugar de donde nacen sus aguas teniendo tres pilares como principios:

- Cuidando sus manantiales: compensan el uso del suelo de su planta de Sant Hilari y las oficinas de Barcelona con la creación de tres reservas forestales SÉLVANS. Colaborando también con la ONG SÉLVANS para proteger el entorno donde nace el agua cuidando su biodiversidad. Por último, están asociados con la Asociación Micorriza para preservar la zona del Monte del Pinar en Sigüenza.
- Creando y participando en proyectos de biodiversidad: Font Vella colabora junto con la RED CAMBERA en Cantabria para conservar y mejorar la biodiversidad de cinco ríos mediante la red ecológica europea Red Natura 2000. La otra asociación con la que colaboran es la fundación ANSE en Murcia, donde restauran ecológicamente uno de los ríos más contaminados de España, el río Segura, contando con una red de voluntarios a lo largo de su cuenca que también se encarga de sensibilizar a la población.
- Reciclando y reutilizando: Colaboran con la Fundación Trinijove, Ecoembes y el Fondo Danone Ecosystem, siendo un proyecto de economía circular para dar una segunda vida a los envases, se recuperan para luego incorporarlos en forma de plastico reciclado en las botellas de Font Vella. Para todo esto se ha creado una planta de selección y clasificación de residuos en Montcada i Reixac, allí seleccionan los envases de plástico con cierta calidad (Figura 2). Esto sirve para concienciar a las personas sobre la importancia del reciclaje a la vez que forman a personas en riesgo de exclusión social o con discapacidad.

Figura 2. Imagen del apartado "Nuestro compromiso" de la página oficial de FONT VELLA



Fuente:[https://fontvella.es/es/nuestro-compromiso/], a fecha 06/11/2021.

Para la elaboración del caso, desarrollado en el siguiente apartado, nos centraremos en la campaña 'Eres impulso', llevada a cabo durante cuatro ediciones. Siendo una plataforma de emprendimiento social femenino que busca impulsar proyectos con impacto social, liderados por mujeres emprendedoras que carecen de medios necesarios para poder llevarlos a cabo.

Finalmente, haremos referencia a su vez a la campaña realizada de forma paralela 'Soy así' la cual no solo sirve de apoyo para la plataforma, sino que también, reivindica su postura de lado de las mujeres impulsándolas mediante esta nueva iniciativa a presentar sus proyectos, todo ello bajo el lema de ser ellas mismas.

2. DESARROLLO DEL CASO:

'Eres impulso' es una plataforma de emprendimiento social femenino llevado a cabo por la empresa desde el año 2015, contando con 4 ediciones. Con esta iniciativa, Font Vella busca mujeres emprendedoras que lideren proyectos con impacto social que ofrezcan soluciones innovadoras y de valor y carezcan de medios para llevarlos a cabo, con el fin de ayudarlas a impulsarlos. Además, establece un perfil muy concreto de las características personales a cumplir por estas mujeres, ya que busca que sean sensibles y atentas a las necesidades de las personas y colectivos de su alrededor, que generen con sus proyectos un efecto positivo y duradero en su entorno.

Mediante el uso de la plataforma además de incrementar la visibilidad de su proyecto, pueden conseguir el apoyo de Font Vella y de sus partners para darle impulso. Ampliando con ello su red de contactos, llegando a conocer a expertos del ámbito empresarial y a otras mujeres emprendedoras como ellas.

Los beneficios concretos que ofrece Font Vella con esta iniciativa son:

- Todas las participantes consiguen gran notoriedad, ya que llevan su proyecto mucho más allá de lo que es su entorno cercano.
- Las 10 finalistas seleccionadas reciben un curso de formación.
- Las 2 ganadoras reciben asesoramiento de expertos además de la cuantía de 10.000€ para impulsar su proyecto.
- Recursos formativos.
- Inspiración para que sus ideas sigan creciendo.

Para poder participar se han de cumplir los siguientes requisitos:

- Mujer mayor de edad.
- Nacionalidad española y/o residente en España.
- El proyecto ha de tener una madurez de un año.

A continuación, es necesario subir el proyecto a la plataforma y consultar las bases en la web. Únicamente lograrán llegar a la final 10 proyectos (9 por elección del jurado y 1 por votación popular) recibiendo todas las finalistas una jornada de formación y asesoramiento, además de un mentoring especial.

Finalmente, el jurado compuesto por tres mujeres y un hombre, de entre los que podemos destacar a Sonia Navarro, Directora del Instituto para la Innovación Social de ESASE, así como también, a Pablo Sánchez, co-fundador de BCorp España y Roots4Sustainability, selecciona a las dos ganadoras de la edición, las cuales recibirán el asesoramiento y formación del jurado para el desarrollo del proyecto, recibiendo para la realización de su propuesta 10.000€.

El proyecto se lleva a cabo a lo largo de un calendario establecido a lo largo de seis meses, comenzando por el proceso de inscripción en a mediados de julio, el finaliza a inicios de octubre seleccionando a finales del mismo a los finalistas, concluyendo el proceso con la gala final a mediados de diciembre (Figura 3).

Desde sus comienzos en la primera edición han sido más de 2.500 mujeres las que se han registrado en la plataforma, de los cuales más de 1000 registros pertenecen a la tercera edición, destacando dentro de la misma la alta participación en la votación de proyectos contando con más de 18.000 votantes.

Con el fin de lograr impulsar una mayor participación, Font Vella anima a todas aquellas emprendedoras a recorrer su propio camino bajo el lema 'Tú también puedes'.

Figura 3. Captura del apartado proyectos de la página web Eres Impulso 2018

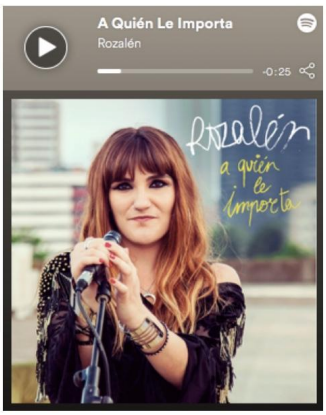


Fuente: [https://eresimpulso.fontvella.es/finalistas], año 2018

La banda sonora de la campaña corre a cargo de Rozalén con la versión del clásico tema 'A Quién Le Importa' de Alaska y Dinarama. Disponible en todas las plataformas digitales.

Tras la realización de la cuarta edición, la marca de agua mineral decidió lanzar una campaña paralela 'Yo soy así' (Figura 4) con la que remarca nuevamente su posicionamiento histórico al lado de la mujer animando a aquellas emprendedoras a presentar sus proyectos a través de la plataforma. La protagonista principal de la campaña es la cantante Rozalén, quien versiona el tema '¿A quién le importa?' de Alaska haciendo referencia a la libertad individual de la mujer, siendo otras de las figuras destacables de la campaña Elena Furiase, Conrad Roset y Maria Diamantes.

Figura 4. Captura de la página web de Rozalén



Fuente: [https://www.rozalen.org/2018/07/19/rozalen-protagoniza-la-nueva-campana-de-font-vella-yosoyasi/], año 2018

El eslogan elegido para la realización de la campaña es 'Solo si nos liberamos de qué dirán, podremos ser nosotros mismos. Font Vella, un agua libre de impurezas', enfocado hacia un claro mensaje que relaciona el optar libremente por beber su agua frente a otras marcas rivales, con el ser uno mismo.

Con el fin de impulsar la promoción de la campaña, la empresa utiliza el hashtag #YoSoyAsí en las principales redes sociales, logrando llegar a infinidad de personas, incrementando con ello su repercusión.

'Yo Soy Así' ha creado una gran polémica, ya que muchos usuarios han visto esta campaña como un gesto populista que solo produce beneficios hacia ellos mismos y no ayuda realmente a las mujeres. Solo palabras, ningún hecho. Palabras que ayudan a mejorar su imagen de marca, auto proclamándose feministas, pero sin ningún hecho que lo pruebe. No ha habido ninguna donación ni ninguna colaboración con asociaciones u organizaciones, y esto ha hecho que se les ponga en duda.

A pesar de ello, sí ha habido personas que han visto esta campaña como un apoyo real y válido de la empresa hacia el feminismo, valorando el hecho de que una empresa tan grande se haya posicionado a favor de las mujeres.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Es Font Vella verdaderamente una empresa socialmente responsable con el medio ambiente?

Respuesta.

Afirmamos que Font Vella es una empresa socialmente responsable, independientemente de si el verdadero motivo de sus acciones se encuentra ligado a una estrategia de marketing de cara a la sociedad, así como también, la 'sinceridad' de sus motivos y su implicación en la preservación del medio ambiente, es innegable la gran labor llevada a cabo día a día. En función de sus principales objetivos la empresa colabora con distintas asociaciones con el fin de mejorar sus resultados, enfocándose especialmente en preservar la biodiversidad de la zona principal de la que obtienen el agua, además de extender su compromiso al cuidado de todo el planeta. Un ejemplo de ello es la iniciativa #SoyEspacioNaturalProtegido, donde organizan jornadas de sensibilización medioambiental mediante talleres para educar y promover la biodiversidad y el reciclaje tanto para empleados como para ciudadanos de las diferentes zonas donde se realiza.

Cuestión 2.

¿Ha sido una decisión acertada destinar esta campaña únicamente a las mujeres?

Respuesta.

En nuestra opinión, creemos que ha sido una gran decisión debido a que a lo largo de la historia el papel de la mujer se ha visto perjudicado por los valores existentes en la sociedad, no pudiendo llegar a alcanzar en muchas ocasiones sus propósitos por el mero hecho de ser mujer. Por lo que pensamos que esta iniciativa no solo promueve la ayuda de emprendimiento, sino que también, supone un punto de inflexión en la sociedad enfocado al cambio, especialmente, a la igualdad de oportunidades independientemente del sexo. No obstante, lejos de las controversias que esta campaña haya podido originar, en ningún momento hemos pensado que la campaña tratase de menospreciar la figura del hombre, únicamente ha tratado de dar un paso más allá dando voz a las mujeres en toda su diversidad a la vez que reforzaba un posicionamiento que Font Vella reconoce como parte del ADN de la marca.

Cuestión 3.

¿Por qué se dejó de realizar el concurso?

Respuesta.

Esta cuestión no está nada clara, ya que la empresa no ha pronunciado palabra al respecto. Pero, tras haber buscado información y haber obtenido datos, creemos que la razón por la que se dejó de realizar el concurso fue por no haber conseguido la repercusión esperada. A pesar de haber conseguido más de 2.500 participaciones a lo largo de las cuatro ediciones, a nivel individual, cada edición no llegó a las 1.000 participaciones -a excepción de la tercera, donde se registraron más de 1.000, volviendo a bajar en el siguiente año-. Además, hemos observado que la mayoría de proyectos no llegaron muy lejos.

Por todo esto, puede que Font Vella considerara que su idea no estaba funcionando como les gustaría y decidieron, en consecuencia, cesar esta iniciativa.

Cuestión 4.

¿La campaña 'Yo Soy así' apoya realmente a las mujeres o solo busca favorecer su marca?

Respuesta.

Como hemos mencionado en el desarrollo del caso, 'Yo Soy Así' generó una gran controversia en los usuarios, los cuales pusieron en duda el objetivo de la marca con el lanzamiento de esta campaña. ¿Están apoyando realmente la lucha feminista o solo quieres mejorar su imagen de marca?, muchas personas se hicieron esta pregunta.

Tras el estudio del caso, nosotras tenemos una opinión al respecto. Sabemos que uno de los motivos de esta campaña fue la próxima llegada de la cuarta edición de 'Eres impulso', por lo que consideramos que esta campaña no se puede valorar por sí sola, sino que se debe hacer en conjunción con la iniciativa 'Eres impulso'. Visto de este modo, nos parece una campaña muy acertada que presta apoyo a la plataforma y a las tantas mujeres que han formado parte de ella a lo largo de las cuatro ediciones.

A este respecto, puede que Font Vella sí haya cometido un error: no dejar clara la relación entre ambas.

4. CONCLUSIONES:

Tras el desarrollo del caso podemos destacar las siguientes conclusiones:

- La iniciativa no ha tenido el alcance esperado, ya que a lo largo de las cuatro ediciones ha habido una escasa participación en cuanto al objetivo planteado, sobre todo si analizamos cada una de manera independiente. En nuestra opinión creemos que la falta de inscripciones se debe en parte al miedo que las emprendedoras tienen a fracasar o no llegar a alcanzar un buen posicionamiento dentro del concurso. A su vez, la presión mediática ejercida

por el reconocimiento de la marca de agua provoca cierto rechazo por parte de las emprendedoras, las cuales buscan evitar comentarios negativos y/o de desprecio ante sus proyectos.

- La empresa Font Vella muestra un alto compromiso con el feminismo, el cual quiere incluir como parte diferencial de la imagen de su organización. Esto se refleja a lo largo de las diferentes campañas llevadas a cabo por la marca, en especial en las anteriormente comentadas, en las cuales se centra en defender y reivindicar el papel de la mujer en la sociedad.

- El punto anterior ha llevado a la empresa a recibir numerosas críticas, es decir, su postura a favor del papel de la mujer. A pesar de que Font Vella siempre ha tenido buenas intenciones a la hora de lanzar sus campañas, en varias ocasiones estas han sido malinterpretadas, por lo que se ha creado una polémica alrededor de ellas. Especialmente, la campaña "Yo soy así" fue un foco conflictivo por el cual se recibieron cantidad de comentarios negativos, debido a que la percepción de una parte del público hizo hincapié en la falta real de ayuda hacia las mujeres, viéndose como una estrategia de marketing que buscaba únicamente mejorar la imagen de la marca.

- Cabe destacar la desvinculación de proyectos enfocados hacia el feminismo llevada a cabo a lo largo de los últimos años. Font Vella ha prestado especial interés hacia el cuidado del medioambiente desde sus inicios y, aunque nunca lo ha dejado de lado, desde que esta desvinculación se produjo, está centrando mayores esfuerzos en este tema. Además de centrarse también en resaltar la mineralización característica de su agua.

- En base a lo anteriormente comentado en una de las cuestiones, un tema a destacar sería el abandono del proyecto principal estudiado a lo largo del caso "Eres Impulso". La verdadera causa de este abandono aún sigue siendo una incógnita, destacando como posibles motivos la falta de participación necesaria para continuar con la inversión, ya que la empresa esperaba contar con un mayor número de emprendedoras, así como también de repercusión por parte de las misma. Otro de los motivos podría ser la polémica ligada a la campaña "Yo soy así", la cual fue lanzada con el fin de impulsar y apoyar la comunicación de los proyectos, pero no fue percibida de tal forma por el público, sino de forma negativa. Esto pudo conllevar al abandono de la campaña, ya que fue tras este hecho cuando no se realizaron más ediciones.

- Una de sus características diferenciales es que se involucra de manera activa en la responsabilidad medioambiental, poniendo un énfasis especial en aquellas zonas donde ellos explotan sus recursos. Trata de reparar o anticiparse al daño que ellos puedan crear a dichas zonas, tratando de proteger su biodiversidad. Además, colaboran la ONG SÉLVANS con la que crearon varias reservas forestales. Otro de sus proyectos se centra en restaurar ecológicamente uno de los ríos más contaminados de España, provocando también la sensibilización de la sociedad con estas causas medioambientales.

BIBLIOGRAFÍA:

Font Vella - Wikipedia, la enciclopedia libre. (s. f.). Recuperado de https://es.m.wikipedia.org/wiki/Font_Vella

Font Vella. (s. f.). Nuestro compromiso de calidad en el producto Recuperado de https://fontvella.es/es/nuestro-compromiso/

Rozalén y Elena Furiase, protagonistas de la campaña de Font Vella a favor de la diversidad | Marcas | MarketingNews. (2018). Recuperado de https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1116321054305/rozalen-y-elena-furiase-protagonistas-de-campana-de-font-vella-favor-de-diversidad.1.html

Rozalén protagoniza la nueva campaña de Font Vella #YoSoyAsí - RLM. (2018). Recuperado de https://www.rlm.es/2018/07/19/rozalen-nueva-campana-font-vella-yosoyasi/

¿Quieres cambiar el mundo? Apúntate a Eres Impulso. (2018). Recuperado de https://www.elmundo.es/yodona/estaticas/native/2018/07/20/

4a edición Eres Impulso. (2018). Recuperado de https://eresimpulso.fontvella.es/que-es-eresimpulso

A OPORTUNIDADE DO MARKETING SOCIAL NO COMBATE À DESIGUALDADE E VIOLÊNCIA - A DANÇA COMO MUDANÇA NO BEM-ESTAR DE JOVENS NA FAVELA BRASILEIRA MORRO DO ADEUS

Aluno1 Catarina Silva
Aluno2 Giselda Sampaio
Aluno3 Matheus de Oliveira

Tutor: Paulo Jorge Pinheiro Gonçalves
Tutora: Maria Antónia Gonçalves Rodrigues
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
(Portugal)

RESUMO:

A criação do projeto brasileiro vem salientar o contributo e valor do marketing social, pelo estímulo de ideias sociais na criação de motivação e esperança na vida de jovens moradores da comunidade do Morro do Adeus, no Complexo do Alemão, Rio de Janeiro.

Está em causa, através da academia de dança e aulas de balé, propiciar e gerar novas atitudes e comportamentos na sociedade, nas crianças e jovens, perante um ambiente social complexo, de marginalidade, de tiroteios e de desigualdades sociais. Através da recolha e análise de dados secundários, este trabalho procura dar a conhecer o projeto, para a geração de novos sonhos e vivências de vida, em prol do bem-estar de jovens menos favorecidos.

ABSTRACT:

The creation of the project ‘’Na Ponta dos Pés’’, by Tuany Nascimento, comes to emphasize the Social Marketing topic, motivation and hope into the lives of the children and teenagers living in Morro do Adeus, in Complexo do Alemão, Rio de Janeiro.

Through Ballet and dancing Classes, the attempt is to provide and creat new attitudes and behaviors in the society, making it possible to people who lives in a difficult and dangerous enviroment overcome social inequalities. Analysing and using secundary data, this paper looks forward to inform about the project and raise awareness to propagate new dreams and to change the living of the socially less advantaged groups.

1. INTRODUÇÃO

O projeto ‘’Na Ponta dos Pés’’, realizado no Brasil, mais precisamente no Morro do Adeus, Complexo do Alemão, no Rio de Janeiro, foi criado por Tuany Nascimento, jovem negra, que sentiu na pele a dor e a angústia de ter o seu sonho interrompido, tem como propósito implementar a esperança na vida de outras crianças, que partilham do mesmo meio e carências procurando, assim, ditar um futuro melhor e diferente, através de aulas de balé (Nascimento, 2019).

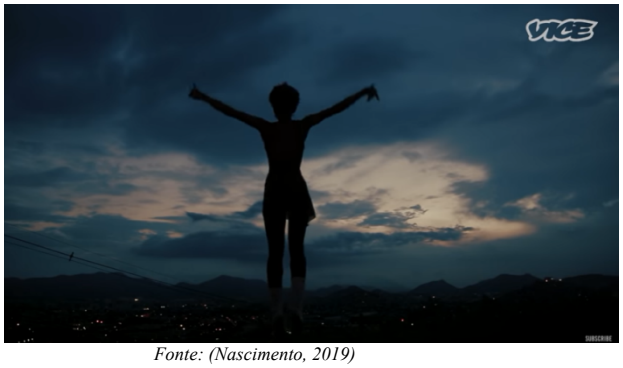
No dia 21 de janeiro de 2019, foi publicado o documentário ‘’Balé e Balas: aulas de dança no meio do fogo cruzado’’ (Nascimento, 2019) representado na figura 1, que permitiu que o projeto fosse reconhecido e conseguisse angariar fundos para a construção de um local seguro.

Ao longo do caso serão analisadas as dificuldades do dia a dia na comunidade, num ambiente de risco, tiroteio, preconceito, tráfico de drogas e acima de tudo a dificuldade de seguir um caminho diferente daquele a que estão destinados.

O projeto conta com um elevado crescimento no número de participantes, graças à cooperação com a Gerando Falcões, que interviu na gestão estratégica, transformaão digital e análise de dados.

Está em causa o trabalho social de Tuany, o que fez ao longo dos anos e a ajuda de várias entidades e pessoas, na contrução de um projeto de educação e artes, em prol da mudança de vidas.

Figura 1- Tuany a dançar no documentário "Balé e balas: aulas de dança no meio do fogo cruzado"



Fonte: (Nascimento, 2019)

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

O marketing social e as ONGs

“O marketing social é a aplicação dos princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e entregar valor, com o objetivo de influenciar o comportamento do público-alvo em seu beneficio e de toda a sociedade” (Kotler & Lee, 2009, p.51) .

As ONGs têm como principal objetivo promover mudanças sociais e suprir as deficiências governamentais no âmbito social. Grande parte da receita dessas instituições provém de patrocinadores, o que acaba por limitar as suas ações na sociedade e nos investimentos (Barros, 2013 p.13), no entanto, o investimento em marketing permite dar a conhecer os projetos a um público que pode influenciar em larga escala os resultados como por exemplo: empresas patrocinadoras, o Estado, a sociedade e o próprio indivíduo (Barros, 2013).

A principal luta das instituições que atuam no mundo, é a promoção da inclusão social: democratização da educação, saúde, justiça e cultura, defesa do meio ambiente, proteção e preservação dos direitos da criança e do adolescente, o direito ao trabalho, acesso à ciência e à tecnologia e entre outros temas (Renedo & Carlini, 2007 p.14).

É necessário e imperativo para o sucesso que as organizações sem fins lucrativos consigam obter dados, de forma a medir o impacto que tem e assim consigam chamar a atenção de possiveis investidores, é necessário que se adaptem ao

mercado, uma vez que, o facto de as pessoas precisarem de ajuda não elimina o papel do marketing de satisfazer as suas necessidades; os locais são as pessoas mais indicadas para fornecer informações acerca dos verdadeiros problemas e motivações da comunidade, desta forma, devem estar inseridos na organização e por fim, o investimento em marketing.

"As ONGs possuem soluções de baixo custo e alto impacto, as empresas possuem capital para investir e fortalecer esses programas, mas essa união deve ser feita estrategicamente para influenciar o governo a alterar suas políticas públicas" (Barros, 2013 p.43).

Em 2016 o projeto contava apenas com a ajuda de Sebastian Gil Miranda, um fotógrafo que se tornou padrinho do projeto, em 2018 a instituição foi escolhida para receber a Malala Yousafsai e foi nesse ano que também foi publicado o documentário da Vice que lhes permitiu receber apoio para a construção da sede. Em 2019, tudo acontece e através de um financiamento da equipa de produção e filmagem (Rayan Hindi e Frederick Bernas) iniciaram a construção da escola. Nesse mesmo ano o projeto participou no videoclipe AmarElo, do artista Emicida, no programa do caldeirão do Hulk e no show do cantor Shawn Mendes, conseguindo finalizar a construção da escola (Na ponta dos pés, 2021).

A ONG "Na ponta dos pés" faz agora parte da Gerando Falcões, que atua em mais de 720 favelas espalhadas por todo o Brasil ajudando as organizações a realizarem o empreendedorismo social através de uma gestão estratégica, transformação digital e análise de dados, desta forma o projeto aumentou o número de serviços oferecidos que vão para além da dança, aumentando o número de alunos para 200. A gerando Falcões conta com parceiros como a BIC, IBM, VISA, Arcos Dorados, Google, Motorola, etc. que intervém no objetivo de interromper o ciclo de pobreza do país (Gerando Falcões, 2021).

As Favelas como problema social

Vários fatores políticos, económicos e sociais levaram ao aparecimento de enormes contingentes de jovens desempregados e à ocupação dos morros da cidade. Estes, passaram a ser vistos como um local de pessoas perigosas e marginais onde o preconceito pela pobreza e os costumes da população carenciada foram crescendo (Naiff & Naiff, 2005).

Ao longo dos anos foram tomadas algumas iniciativas de modo a tentar deslocar a população para habitações nos subúrbios mas interesses económicos e políticos levaram a que se ignorasse um problema que estava a crescer no Brasil (Pero, Cardoso, & Elias, 2005).

Os temas que estão frequentemente presentes em pesquisas de opinião, feitas nos últimos anos sobre os principais problemas brasileiros, são acima de tudo metropolitanos: desemprego e violência. Neste contexto, a violência tem habitado as páginas policiais nacionais, em especial a das grandes favelas, como Complexo do Alemão, Maré, e Rocinha (Neri, 2007).

Os traficantes estão divididos em pelo menos quatro grandes grupos, conhecidos como comandos (Vilhena, Zamora, & Dimenstein, 2005), e para sobreviver nessas circunstâncias, muitos moradores obedecem à "lei do silêncio" e às leis instituídas pela facção do tráfico dominante no local, não reconhecendo nas instâncias protetoras do Estado a garantia dos seus direitos fundamentais.

Os grupos recrutam e empregam ativamente cerca de seis mil crianças e homens jovens das "comunidades", para agir em diversas atividades como mensageiros, transportadores, preparadores das drogas, vigias e soldados (Vilhena, Zamora, & Dimenstein, 2005).

Estudos recentes sobre as favelas cariocas e os seus habitantes ressaltam a produção de uma imagem de ameaça e perigo (Vergne, 2002), o que ajuda a tornar legítimo a violenta repressão da polícia nessas áreas, reforça preconceitos sociais e raciais e diminui a auto-estima dos moradores.

Igualmente, a pesquisa realizada pela organização não-governamental, Centro de Promoção da Saúde, no Complexo do Alemão (Edmundo, 2005), com o apoio da Unicef, revela que a comunidade avalia a escola pública como oferecendo um ensino de baixa qualidade (Carreira & Carneiro, 2008).

Paralelamente, a violência faz com que os pais, os estudantes e os educadores tenham que se submeter à dor e ao medo, e conviver com o risco à integridade física e de problemas ligados à saúde mental, com a perda dos dias letivos, a quebra na rotina educacional, a desconcentração, a dificuldade de acesso às unidades escolares e de moradia, o que resulta em prejuízos à aprendizagem (Carreira & Carneiro, 2008).

Neste contexto, a relevância do surgimento de projetos que possam combater as desigualdades e promover novas esperanças de vida pessoal e comunitária, com base na consciencialização de problemas sociais, face à necessidade de mudanças de atitudes e comportamentos sociais.

O projeto "Na Ponta dos pés" na favela Morro do Adeus e o marketing social

O projeto social "Na ponta dos pés" visa a propagação da esperança na vida de tantas crianças e jovens, desprotegidos e abandonados pela sociedade, num ambiente de desigualdade e violência, estando embuido de uma filosofia de gestão de marketing social. Também outras desigualdades sociais existem, além das surgidas favelas, conforme indica o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), onde pessoas brancas ganham em média 69,3% mais do que pessoas pretas e pardas, por hora trabalhada (IBGE, 2020), onde a presença de Pretos ou Pardos é maior na Agropecuária (62,7%) e na Construção e nos Serviços Domésticos (66,6%), atividades que geram rendimentos inferiores à média. Já em relação aos serviços de Informação, Atividades Financeiras, Administração Pública e Educação e Saúde, onde os rendimentos ficaram bastante acima da média, são setores que contam maioritariamente com pessoas de cor ou raça branca (IBGE, 2020).

No que diz respeito à analfabetização, um estudo realizado pela IBGE em 2019 permite afirmar que a taxa das pessoas de 15 anos ou mais foi estimada em 6,6% (IBGE, 2020), o que reflete 11 milhoes de pessoas que não sabem ler nem escrever. Para pessoas pretas ou pardas a taxa foi mais que o dobro da observada entre as pessoas brancas (IBGE, 2020).

Perante este cenário de dificuldades e desigualdades sociais, associado a problemas e ambientes de manifesta violência, especialmente em favelas, a quebra deste tipo de barreiras que se erguem, nasce a criação do projeto "Na ponta dos pés", com a implementação de motivação na vida de tantas crianças e jovens, mostrando que é possível sim, ser uma bailarina de sucesso, ou qualquer outra profissão, para uma das 200 crianças que até agora participam no projeto. Conforme Bzuneck (2000), o que move uma pessoa ou a faz mudar de curso é a motivação, à qual, se conjugada com a satisfação das necessidades humanas, dá mais relevância a projetos sociais, onde o marketing social permite "o design, implementação e controlo de programas para influenciar o nivel de aceitação de ideias sociais (...)" (Kotler & Zaltman, 1971 p.5).

Embora Tuany Nascimento, ainda jovem, tivesse que abdicar do seu maior sonho, a dança, ela abraçou e escolheu ainda, assim, todos os dias fazer com que mais ninguém tivesse que passar pelo mesmo que ela, com base no desenvolvimento do projeto "Na ponta dos pés", permitindo ser possível para muitos dos jovens e crianças sentir a auto-realização, através da (academia de artes e) dança e a maximização dos seus próprios potenciais, que não podem e nem devem ser reduzidos às minorias presentes nas desigualdades sociais que carregam e vivenciam. Para isso, é continuamente necessário sensibilizar e motivar as autoridades e sociedade para os problemas sociais, e proporcionar novas oportunidades, pelo estímulo e mudança de atitudes e comportamentos de jovens desamparados. E, o marketing social, traduz uma maneira de influenciar a aceitação de ideias sociais relevantes, neste caso o projeto "Na ponta dos pés", o qual, potencia mudanças de atitudes e comportamentos sociais, em ambientes complexos.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma o projeto "Na ponta dos pés" influencia e muda a vida dos jovens?

Resposta.

A força e a importância do projeto assentam, sobretudo, no facto de este estar a ser desenvolvido numa favela.

O Brasil é tipicamente reconhecido por algumas particularidades, comuns à generalidade da população, estereótipos estes que se prendem com: o Carnaval, o Cristo Rei, o samba, a alegria, o calor, a água de coco, e também as favelas, mas, sobre estas últimas questionamo-nos como ainda não foram dissipadas e como pode alguém sobreviver dentro delas.

O projeto "Na ponta dos pés" veio trazer alento e esperança a crianças e jovens que mesmo estando inseridos num ambiente violento têm a possibilidade de escapar, de ver concretizado um sonho, onde o único requisito é aceitarem a mudança e estar inscritos na rede de ensino (pública ou privada). (Nascimento, Benfeitoria, s.d.).

Tuany Nascimento quer muito mais para além de ensinar a arte e a dança, ela quer despertar o orgulho de serem quem são e com isso conquistarem o seu espaço na sociedade, no minuto 3:18, em entrevista com Daniele Bittencourt à Tv Aparecida, afirma "Que elas não sejam a Tuany do passado e que não tenham vergonha de dizer de onde elas são" (Nascimento, 2019).

Com um terreno doado pela Mãe de Tuany e uma angariação de 25 mil reais foi possível a construção de um lugar adequado para as aulas representado na figura 3. Na construção partciparam as mães e as filhas, cada bloco tem o nome de cada uma com o seu sonho, e isso é "uma forma de lhes dizer que elas podem construir os sonhos delas, os objetivos delas" (Nascimento, 2021).

Figura 2: Sede do projeto



Fonte: (Nascimento, s.d.)

Pergunta 2.

Como o ensino dissemina a esperança no futuro de um jovem e quebra a barreira da incapacidade de alcançar objetivos devido à desigualdade social?

Resposta.

O ensino, desde muito cedo, dita caminhos e vivências durante toda a vida do ser humano. Porém, é aí que a motivação tem um papel fulcral no sucesso da trajetória escolar, principalmente quando estamos inseridos em contextos sociais mais complicados e que requerem mais esforço e determinação. Ao estarmos integrados num ambiente social complicado, a palavra motivação pode ter um forte papel na vida do ser humano, porém, é bastante complicado de alcançá-la e conseguir implementá-la diariamente, ao enfrentar tantas dificuldades do dia-a-dia. Como estudar, vivendo a três horas do estabelecimento de ensino? Como conseguir chegar ao estabelecimento de ensino, se são precisos 4 autocarros, sobrelotados e com a incerteza de horário? Como conseguir suportar as despesas de materiais, deslocações e alimentação se necessita de tanto tempo para conseguir estudar, não sobrando tempo sequer para trabalhar? E mesmo ao enfrentar todas essas dificuldades, como conseguir realmente ter sucesso a competir com pessoas que nem sequer precisaram enfrentar a maioria dos problemas que existem na sua realidade? É aqui que entra o ensino como motivação, é o ensino que planta a semente da esperança no dia-a-dia de uma pessoa que precisa de enfrentar imensas dificuldades todos os dias, que precisa de combater a meritocracia numa sociedade extremamente desigual e com polos tão inversos, com a sede de mudança e de justiça.

Pergunta 3.

Que estratégias se poderá adotar de modo que o projeto cresca nos próximos anos?

Resposta.

Para que haja um crescimento exponencial, o projeto "Na ponta dos pés" deveria, primeiramente, realizar um investimento em campanhas de publicidade e de marketing, tanto no Brasil, como internacionalmente. Neste sentido, ações de marketing digital, poderiam ser uma forma mais eficaz de abranger um maior número de pessoas, independentemente da sua localização ou nacionalidade, possibilitando assim, que estas possam interagir com o projeto de uma forma positiva, ganhando um sentimento de identificação e deste modo, sentirem-se motivadas a colaborar com a causa social.

Relativamente ao site do projeto, poderia ser adicionada a opção de mudança de idioma, atualmente o site só se encontra disponível em português, o que pode ser um entrave para quem queira perceber o que é o "Na ponta dos pés", e consequentemente fazer doações ou ajudar o projeto. A sugestão seria que no mínimo, e em complemento à versão portuguesa, fosse adicionada uma versão em inglês, visto que esta é considerada quase como uma língua universal e acessível a todos. De igual modo seria conveniente transpor esta ideia para as publicações nas redes sociais.

Por fim, o recurso a celebridades e a influencers, que se identifiquem com a causa, pode ser uma aposta benéfica, pois estes aumentam a visibilidade do projeto e podem tornar-se possíveis padrinhos da iniciativa "Na ponta dos pés".

Pergunta 4.

De que modo o marketing social tem um papel importante para impulsionar o desenvolvimento do projeto?

Resposta.

A iniciativa foi fundada com as mesmas bases e princípios essenciais do marketing social. Entre eles a promoção da responsabilidade social, por meio de uma atividade solidária, visando mudar comportamentos e influenciar, pela positiva, os mesmo. Também a vontade de ajudar e proteger as crianças, incutindo esperança nestas, fez com que este projeto tivesse o seu público-alvo, bem definido desde o primeiro momento.

O Marketing Social deve continuar a ser uma ferramenta a utilizar em vantagem do projeto "Na ponta dos pés", com vista a beneficiar as crianças da Favela do Complexo do Alemão, e toda a comunidade do Complexo, continuando a permitir que o foco principal seja a proteção e a educação dos jovens.

Com a intervenção da Gerando Falcões irá ser possivel uma medição dos resultados em tempo real, investimento em marketing e assim a atração de novos investidores. O impacto que o programa de acelaração teve no projeto foi notório desde logo, quando o número de crianças e jovens quadruplicou e o número de serviços oferecidos se extendeu à formação profissional, desporto, teatro e kickboxing.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

O crescimento do ser humano é influenciado pelas experiências vividas, mas nem por isso o futuro deve ser ditado por tudo aquilo que os rodeia. Quando nos deparamos com uma grande desigualdade social, com extremos de vivências e com uma realidade tão difícil, o mais complicado é conseguir "manter-se na ponta do pé", é continuar a lutar, e pessoas como a Tuany Nascimento têm um talento nato para isso, na criação de oportunidades através da mudança social.

Quando foi impossibilitada de prosseguir o seu sonho, sentiu a necessidade de tornar possível o desejo de inúmeras crianças, mostrando que é possível derrubar a barreira da desigualdade através de muita motivação, seguindo o caminho do ensino, mesmo num país onde existe uma elevada taxa de analfabetização, fazendo com que estes números diminuam.

O papel dos princípios e gestão de marketing social neste quesito é diferenciador como método de apoio, na medida em que permite a divulgação do projeto a uma larga escala, mais eficiência, e mais investimento por parte das empresas para assim conseguir alterar o que foi inevitavelmente implementado pela sociedade no que respeita ao

estereótipo do meio em que vive, de modo a ultrapassar as desigualdades e problemas sociais, tentando trazer justiça e equilíbrio de oportunidades.

Sem investimento, as organizações não conseguem dar soluções aos seus clientes, e é fundamental que existam planos e estratégias de marketing bem estruturados.

BIBLIOGRAFIA

Barros, R. B. (2013). Marketing Social aplicado ás 0NG's. Brasilia: Universidade de Brasília.

Bzuneck, J. A. (2000). As crenças de auto-eficácia dos professores. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Carreira, D., & Carneiro, S. (2008). Violação dos direitos educativos da Comunidade do Complexo do Alemão. Brasil: Plataforma Brasileira de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais.

Edmundo, K. B. (2005). Clubes comunitários de adolescentes do Complexo do Alemão. Rio de Janeiro: Estudos Cedaps/Centro de Promoção da Saúde.

Gerando Falcões. (2021). Obtido de expansao: https://gerandofalcoes.com/expansao/

IBGE. (12 de novembro de 2020). Obtido de https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29431-sintese-de-indicadores-sociais-em-2019-proporcao-de-pobres-cai-para-24-7-e-extrema-pobreza-se-mantem-em-6-5-da-populacao

IBGE. (2020). Informativo PNDA 2019. Brasil: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

Kotler, P., & Lee, N. (2009). Up and Out of Poverty: The social Marketing Solution. New Jersey: Pearson Educations, Inc.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. Journal of Marketing, 35(3), 3-12.

Na ponta dos pés. (2021). Obtido de Sobre nós: https://www.napontadospes.com.br/sobre-n%C3%B3s

Naiff, L. A., & Naiff, D. G. (2005). A favela e seus moradores:Culpados ou vitimas?Representações sociais em tempos de violência. Estudos e Pesquisas em Psicologia, 5(2), pp. 107-119.

Nascimento, T. (21 de Janeiro de 2019). Balé e balas: aulas de dança no meio do fogo cruzado. (F. Bernas, & R. Hindi, Entrevistadores)

Nascimento, T. (17 de Julho de 2019). Conheça a história e o exemplo das bailarinas do projeto Na Ponta dos Pés. (D. Bittencourt, Entrevistador)

Nascimento, T. (31 de Maio de 2021). Na Ponta dos Pés (On Pointe) – Ep. 6 | National Geographic Presents: IMPACT With Gal Gadot. (G. Gadot, Entrevistador)

Nascimento, T. (s.d.). Benfeitoria. Obtido de Na Ponta dos Pés: https://benfeitoria.com/napontadospes

Nascimento, T. (s.d.). Na ponta dos Pés. Obtido de https://balletnapontadospes.weebly.com/fotos-e-videos.html

Neri, M. C. (Dezembro de 2007). Trabalho e condições de vida nas Favelas Cariocas. p. 36.

Pero, V., Cardoso, A., & Elias, P. (2005). Coleção Estudos Cariocas. Discriminação no mercado de trabalho: o caso dos moradores de favelas cariocas , pp. 1-18.

Renedo, J., & Carlini, A. (2007). Marketing aplicado à ONG's – Como captarrecursos e valorizar a marca da sua instituição. São Paulo: Editona canal certo.

Vergne, C. (2002). A história dos rostos esquecidos: a violência no olhar sobre os moradores de favelas cariocas. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Psicologia da Pontifícia .

Vilhena, J., Zamora, M. H., & Dimenstein, M. (2005). Da vida dos jovens nas favelas cariocas. Drogas, violência e confinamento. Revista Do Departamento De Psicologia Uff, 23-40.

ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS NEUROLÓGICOS IMPLICADOS EN EL PROCESAMIENTO DE ETIQUETAS NUTRICIONALES QUE PROMUEVEN HÁBITOS DE CONSUMO SALUDABLES

Alumna: Nuria María Hernández Vergara

Tutor: Luis-Alberto Casado-Aranda
Universidad de Granada
(España)

RESUMEN:

Actualmente, el uso de herramientas de marketing social aplicadas a la promoción de comportamientos de hábitos y consumo saludables dirigidas a la sociedad se encuentra en auge y continuo desarrollo. Este proyecto es un caso que busca resolver la contradicción existente entre las intenciones expresadas por los consumidores y sus comportamientos en cuanto a consumo de productos saludables se refiere. Con tal objetivo, se evaluará el procesamiento de distintas formas de etiquetado nutricional implementadas tanto por fabricantes como autoridades sanitarias mediante un tipo de herramientas de elevado potencial en la actualidad, a saber, la neurociencia del consumidor. Concretamente, se explica la utilidad de una herramienta de la neurociencia del consumidor, a saber, la Resonancia Magnética Funcional (fMRI), que permite un análisis detallado de los procesos cognitivos y emocionales del consumidor ante etiquetas nutricionales. Gracias a los resultados que se obtengan, se podrá diseñar un etiquetado más efectivo y eficaz para captar la atención y provocar respuestas emocionales y cognitivas en los consumidores, para conseguir así unos hábitos y comportamientos más saludables.

ABSTRACT:

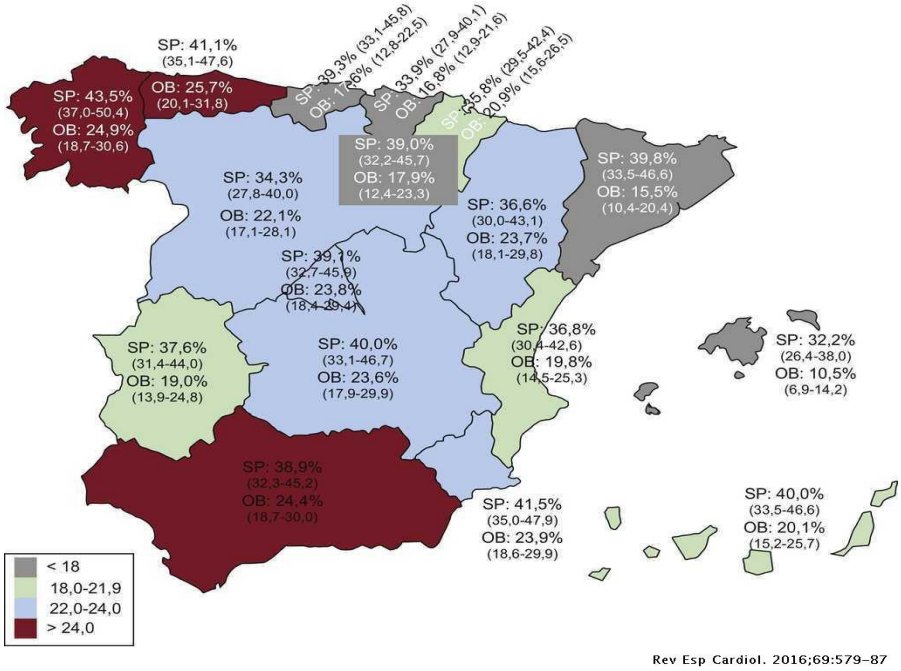
Currently, the use of social marketing tools applied to the promotion of healthy habits and consumption behaviors aimed at society is booming and in continuous development. This project is a case that seeks to resolve the existing contradiction between the intentions expressed by consumers and their behavior in terms of consumption of healthy products. To this end, the processing of different forms of nutrition labeling implemented by both manufacturers and health authorities will be evaluated by means of a type of method that currently has a high potential, namely consumer neuroscience. Specifically, the usefulness of a consumer neuroscience tool, namely Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI), which allows a detailed analysis of the consumer's cognitive and emotional processes when faced with nutrition labels, will be explained. Thanks to the results obtained, it will be possible to design more effective and efficient labeling to capture the attention and provoke emotional and cognitive responses in consumers, to achieve healthier habits and behaviors.

1. INTRODUCCIÓN

El caso presente se trata de un proyecto llevado a cabo por un equipo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada dirigido por Juan Sánchez Fernández, entre los que nos encontramos los autores de este trabajo: Luis-Alberto Casado-Aranda, docente e investigador de la Universidad de Granada y Nuria María Hernández Vergara, alumna de Marketing de Investigación de Mercados en la Universidad de Granada.

El proyecto nace de la necesidad que se observó ante investigaciones en el campo del comportamiento del consumidor (Bosovsky Favre, 2019) que señalan que está teniendo lugar un hecho contradictorio entre las afirmaciones de la población y su comportamiento en lo que a su salud se refiere; y es que pese a que hay un aumento de la preocupación por el impacto del consumo de determinados productos no saludables sobre la salud de los propios consumidores, **aumentan desmesuradamente las enfermedades relacionadas con dichos hábitos de consumo**, como la **obesidad** (véase la figura 1), entre los españoles (Aranceta-Bartrina et al., 2016).

Figura 1. Prevalencia de obesidad (en porcentaje) en la población adulta (24-64 años) en España



Fuente: Aranceta-Bartrina et al. (2016)

Es por ello por lo que parece necesario recurrir a nuevos métodos de investigación y medición alternativos a los tradicionales basados en la interrogación (p. ej., encuestas…). Aquí es donde entra en juego el denominado «Neuromarketing» o «Neurociencia del Consumidor», una de las tendencias de investigación con mayor potencial en la disciplina del comportamiento del consumidor. Aplicando las herramientas de la neurociencia, se puede equilibrar la carencia de los métodos tradicionales, aportando una medición más objetiva y detallada, gracias al análisis de los procesos cognitivos y emocionales a través de los cuales los individuos captan y procesan la información ofrecida por las autoridades sanitarias y los fabricantes, con relación al impacto sobre la salud del consumo de ciertos productos envasados en este caso.

De ahí el valor que puede aportar el uso de técnicas habituales del Neuromarketing, para conocer aquellos estímulos que, realmente, son eficaces para motivar a los consumidores y, a la sociedad en sí, a cambiar sus hábitos hacia un comportamiento más saludable y unas mejores elecciones de compra. Desde la comunidad universitaria, se puede aportar investigación al respecto, dilucidar y divulgar a instituciones y empresas cuáles son esos **elementos comunicativos y formas de etiquetado adecuadas para afrontar el actual problema de la obesidad** que sufre nuestra sociedad.

Destacamos la utilidad de **usar herramientas de marketing en la promoción de comportamientos de consumo saludables**, pues el Estudio Nutricional de la Población Española (Aranceta-Bartrina et al., 2016) mostró que 1 de cada 5 españoles era obeso en 2015. Por ello, lo situamos como un **reto que desde instituciones científicas gubernamentales y, en colaboración con empresas, se ha de atajar.**

A todo ello, añadir los **cambios en la conducta alimentaria** que se están sucediendo durante y desde el confinamiento de marzo de 2020. Investigaciones recientes (Vergara et al., 2020) ya confirman que, debido a la mayor disponibilidad de alimento, la situación de estrés que haya podido generar el aislamiento social, junto con la incertidumbre y emociones negativas como ansiedad, cansancio o temor, han podido alterar el consumo de alimentos «reconfortantes», que suelen ser ricos en grasas saturadas, azúcares e hidratos de carbono refinados.

En esta línea, la Organización Mundial de la Salud (OMS o WHO, por sus siglas en inglés) recientemente apuesta por incentivar **entre instituciones gubernamentales y empresariales** dos estrategias para la mejora de la salud pública: (1) el **diseño de campañas de comunicación saludable** y (2) la **incorporación de información nutricional confiable, clara y testada a las etiquetas** de los productos alimenticios (World Health Organization, 2013).

Relacionados con ambas estrategias, este equipo de investigación de la Universidad de Granada ha implementado varios experimentos, valiéndose de las herramientas del Neuromarketing para aportar soluciones objetivas y concretas. Concretamente, se está llevando a cabo el estudio de los efectos de exponer un etiquetado nutricional que sigue el sistema Nutri-Score vs. El certificado de una institución saludable de referencia (Botonaki et al. 2006), la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN) en el caso de España.

Con los resultados del experimento mencionado y, siendo conocedores de los efectos e impacto sobre las respuestas del consumidor, se podrá aconsejar a fabricantes e instituciones acerca de nuevos diseños alternativos de las etiquetas nutricionales, capaces de influir cognitiva y emocionalmente en el consumidor, así como facilitar su comprensión e incentivarle a elegir alimentos nutricionalmente apropiados (**segundo reto lanzado por la WHO**).

En la línea de la primera estrategia propuesta por la OMS o WHO, el equipo de la UGR dirigido por Juan Sánchez está desarrollando otra serie de experimentos con el objetivo de conocer qué elementos comunicativos y estructura de mensaje es más eficaz en la generación de emociones positivas y estimulante para la audiencia, en aras de motivar a un cambio en el comportamiento hacia hábitos más saludables (**primer reto lanzado por la WHO**). Si nos valemos de la potencia de las herramientas del Neuromarketing y el conocimiento del Marketing Social, será posible diseñar **campañas de comunicación saludable mucho más efectivas** y atractivas para el público.

Con todo ello, este proyecto pretende poner de relieve la importancia de que instituciones gubernamentales, distribuidores y empresas implementen estrategias del marketing social (como el desarrollo de un etiquetado nutricional eficiente) en aras de dotar a envases y mensajes de los elementos más eficientes. Se ha visto cómo una de las metodologías más innovadoras que pudieran ayudar a explorar la eficacia de distintas alternativas de etiquetado nutricional es el neuromarketing y sus principales herramientas. De hecho, este caso práctico ha profundizado en el estudio del etiquetado nutricional, siguiendo la segunda estrategia propuesta por la WHO y, específicamente, el caso del sistema Nutri-Score.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Como comentábamos en la introducción, con este trabajo se quiere, en última instancia, que exista una cooperación entre instituciones de salud pública y empresas en la elaboración de etiquetas nutricionales para promover hábitos de consumo saludables. Más concretamente, se ha analizado en este caso al sistema de etiquetado nutricional Nutri-Score como herramienta para promover comportamientos responsables.

En el estudio que se está llevando a cabo por el equipo de investigación de la UGR, se han implementado varios experimentos intra-sujetos de laboratorio utilizando la resonancia magnética funcional, en los cuales, tras la exposición de los participantes a estímulos visuales de corte saludable, se registra la actividad cerebral provocada por éstos mediante un sistema de Resonancia Magnética Funcional (fMRI). Con dichos resultados será posible diseñar etiquetas saludables más

efectivas, gracias al conocimiento del tipo de estimulación que resulte más eficaz para captar la atención y provocar respuestas emocionales y cognitivas en los consumidores, de manera que se consiga un cambio en sus hábitos hacia comportamientos más saludables.

Hemos visto necesario analizar este caso concreto ante la proposición, en 2018, por parte del Ministerio de Sanidad, de la implantación del **sistema de etiquetado de alimentos Nutri-Score** y la **polémica** que le ha sucedido a esta noticia (González, 2018). Es tal la controversia que, tres años después, una vez aprobada su implantación, disputas y titulares como «Agricultura se enfrenta a Consumo por Nutri-Score: "Va en contra de la dieta mediterránea"», siguen inundando los medios (Medina, 2021).

Figura 2. Países europeos que han anunciado su cooperación en la coordinación transnacional para facilitar el uso del etiquetado nutricional frontal del envase Nutri-Score



Fuente: (Presidencia del Gobierno de España, 2021)

El Etiquetado Nutricional Y La Organización Mundial De La Salud

Por aclarar en qué consiste el Nutri-Score, para aquellos que no estén familiarizados con él, decir que se trata de un «etiquetado frontal basado en un código de colores que caracteriza el valor nutricional de los alimentos y bebidas», facilitando así a los consumidores la identificación y comparación del valor nutricional de los alimentos, dentro del mismo grupo alimenticio o entre grupos de alimentos similares, es decir, consumidos con el mismo propósito o en la misma comida (Presidencia del Gobierno de España, 2021).

Como decíamos, Nutri-Score es la denominación que se le ha dado al sistema de etiquetado nutricional basado en un semáforo, de manera que se haga más sencillo y visual comparar los productos. Este etiquetado va desde el verde oscuro al rojo, desde la «A» a la «E» en puntuación (véase la figura 4), según el valor nutricional y teniendo en cuenta la presencia de grasas, azúcares, fibra, y otros elementos que influyen en la consideración de un producto como más (o menos) saludable (García, 2021).

Uno de los hechos que más controversia ha generado alrededor de la implantación del Nutri-Score es la **mala puntuación** que recibe el **aceite de oliva** (nota C, siendo A lo más saludable entre la categoría de alimentos y, la letra E la peor opción) por parte del Nutri-Score y las declaraciones de algunos nutricionistas que ponen en evidencia fallos y ciertas distorsiones que pueden generarse en los consumidores (Medina & Donaire, 2020). De hecho, **se modificó el sistema de puntuación** del etiquetado por la nota del aceite de oliva en 2018, tras las negociaciones llevadas a cabo por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) con las autoridades francesas encargadas del algoritmo de Nutri-Score.

Además, nutricionistas expertos en el sistema Nutri-Score, como Juan Revenga, pusieron de manifiesto que «el sistema falla más de un tercio de las veces» y que, más del 40% de los productos ultra-procesados reciben una nota A o B, de ahí que un sector de los científicos de este campo aboguen por replantear el sistema (Medina & Donaire, 2020). Con más motivo, parece necesario estudiar los efectos de este etiquetado, junto con otras estructuras posibles, en el consumidor

y su comportamiento, de modo que se promuevan mejores decisiones y se eviten confusiones o disonancia cognitiva[8]. Para ello, se planteó (como ya se ha comentado en la introducción) comparar las reacciones provocadas por una etiqueta basada en Nutri-Score con las producidas por un certificado saludable de AECOSAN (véanse las figuras 3 y 4).

Por su parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS o WHO, por sus siglas en inglés) ha elaborado el Plan de Acción Europeo sobre Alimentación y Nutrición 2015-2020, así como la UE el Plan de Acción de la Unión Europea sobre Obesidad Infantil 2014-2020, promueven «el desarrollo de políticas de salud pública mediante un enfoque multidisciplinar en todos los ámbitos de la administración pública, con la implicación del sector privado y de los ciudadanos» (Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), 2020). Dentro de las herramientas de dichas políticas de salud pública que buscan promover dietas saludables se encontraría el etiquetado nutricional, entre los cuales está el estudiado en este caso: Nutri-Score.

Figuras 3 y 4. Presentación del semáforo nutricional Nutri-Score vs. certificado de AECOSAN



Fuente: El País (2020)

La OMS y la UE proponen, de forma complementaria y voluntaria, el empleo de un etiquetado frontal denominado FOPL (del inglés *FrontOf-Pack Labelling*), «para facilitar la utilización y comprensión de la información nutricional obligatoria por parte de los consumidores, favoreciendo las elecciones más saludables, e impulsar a los fabricantes a la elaboración de productos con mejor composición nutricional» (Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), 2020). Precisamente, el Nutri-Score se trata de un etiquetado frontal desarrollado en Francia que, según la ministra de sanidad del gobierno español de 2018, es el FOPL que mejor se adapta al objetivo de salud pública planteado en España.

El Papel Del Neuromarketing Y El Marketing Social en el Etiquetado Nutricional

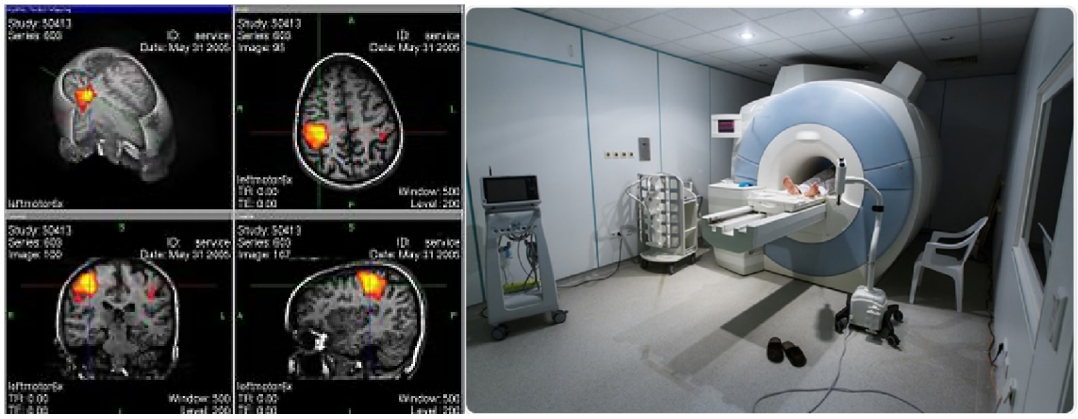
Y, ahora bien, ¿qué rol juega el marketing, concretamente el Neuromarketing, en el etiquetado nutricional? Es en la elección de una determinada estructura y diseño donde el marketing puede ser interesante para ayudar a los consumidores a mejorar sus hábitos, puesto que, como se introdujo en el apartado previo, las técnicas tan novedosas provenientes de la neurociencia con las que trabaja esta disciplina son de gran utilidad.

La más efectiva en cuanto a capacidad predictiva de todas esas técnicas o herramientas, es la empleada en el estudio del proyecto de la UGR denominado con el acrónimo «NeurOSALud» (*Análisis de los mecanismos neurológicos implicados en el procesamiento de información relativa al impacto sobre la salud del consumo de alimentos envasados*): la **resonancia magnética funcional** (*fMRI*: *functional Magnetic Resonance Imaging*, por sus siglas en inglés), que consiste en el registro de imágenes cerebrales y la medición de la oxigenación en sangre, todo ello basado en la teoría del metabolismo neuronal, conceptos más técnicos de la neurociencia.

En concreto, el propósito principal de la investigación del mencionado proyecto es analizar las activaciones cerebrales provocadas por los estímulos y exposición del individuo a un etiquetado Nutri-Score vs. un certificado de una institución externa que certifica que el producto a consumir es saludable. Por hacernos una idea, se muestran a la persona a dichas imágenes dentro de la herramienta y se obtienen imágenes de la zona el cerebro que se activa: zona de recompensa, recuerdo, miedo… (véase la figura 5).

[8] El concepto de disonancia cognitiva fue elaborado por el psicólogo Leon Festinger en su obra «Theory of Cognitive Dissonance» (1957), en la que se recoge cómo las personas necesitan asegurar continuamente sus creencias y que su comportamiento sea coherente con esas creencias. La disonancia cognitiva puede definirse como la tensión o incomodidad producida en las personas cuando se tienen dos ideas contradictorias o cuando sus pensamientos y/o creencias son incoherentes con sus actos (Equipo de Expertos en Ciencias de la Salud de la VIU, 2017).

Figura 5. Resonancia Magnética Funcional (*fMRI*)



Fuente: Wikipedia (2021) & Dr. Dutta, S.S. (2018)

La importancia de saber qué zona del cerebro se activa reside en que, por lo revisado en la literatura, el tipo de configuración de etiqueta nutricional que provoque activaciones cerebrales más relacionadas con el sistema de evaluación, a la zona de recompensa y recuerdo será las más efectiva. Además, es posible predecir cambios en las intenciones o comportamientos saludables a través de las activaciones cerebrales implicadas en la visualización de imágenes específicas. Gracias a lo anterior, se podrá entonces elaborar un etiquetado más efectivo en la promoción de hábitos de consumo de alimentos saludables.

Sobre el papel del marketing social en este caso, vemos que está directamente relacionado con el marketing sanitario, entendido como la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas en materia de salud (Priego Álvarez H. , 2001) concretamente en su dimensión social. Este campo se caracteriza o relaciona con actividades como la orientación para prevenir, tratar, controlar y rehabilitar problemas de salud pública (Priego Álvarez, Barragán Liziama, & Hurtado Barba, 2009, pág. 29).

La OMS define la salud no sólo como «ausencia de enfermedad», sino como un estado de bienestar completo, físico, psíquico y social, lo que indica que las necesidades de salud pueden estar determinadas por carencias fisiológicas, sociales o sanitarias que «requieren medidas de promoción, preventivas, curativas, sociales y económicas» (Góngora García, 2014).

Con el desarrollo de las ciencias biosanitarias como la medicina o la nutrición, se ha puesto en foco en la importancia de cambiar los estilos de vida y educar a la sociedad en este sentido. Las enfermedades causadas por malos hábitos y las muertes prevenibles son el campo de actuación donde el marketing social tiene la labor de educar, informar, persuadir y motivar al cambio de comportamiento del público adoptante, con el fin de mejorar su calidad de vida y, por ende, la salud pública (Góngora García, 2014). Para ambas metas, es de utilidad desarrollar estrategias de marketing social, incluyendo campañas de comunicación y de promoción de buenos hábitos (consumir productos más saludables en nuestro caso concreto de estudio) que provoquen un cambio en el comportamiento y, en definitiva, unos hábitos socialmente deseables.

Es por todo lo anterior por lo que, si combinamos el neuromarketing con las herramientas de marketing social, se crearía una potente sinergia, pues con las herramientas de la neurociencia se puede saber qué estructura activa determinadas partes del cerebro relacionada con el sistema de recompensa, el cual se asocia a cambios de intenciones en el comportamiento. Con ese conocimiento, los profesionales del marketing social pueden crear campañas más efectivas para provocar emociones y pensamientos favorables hacia esos productos más saludables.

Resultados Esperados

Las contribuciones científico-técnicas del estudio llevado a cabo UGR («NeurOSALud») tienen que ver fundamentalmente con la **mejora del conocimiento científico sobre el procesamiento consciente y subconsciente de la**

información incluida en etiquetas nutricionales; procesamiento que es el origen de las actitudes y comportamientos de consumo alimenticios actuales.

Por tanto, los resultados que se esperan obtener deben proporcionar un **avance en la solución** del actual problema que afecta a la población española, y de tanta trascendencia social y económica para nuestro país, como es el auge de **patrones de consumo poco saludables** que inducen al sobrepeso y la obesidad pública. Al sugerir el etiquetado y publicidad saludable que afectan a nivel subconsciente de manera más incisiva en el consumidor de alimentos, se estaría avanzando en la **mejora de la salud y bienestar social** de los españoles, objetivos incluidos en las políticas de promoción de buenos hábitos de las instituciones públicas.

En definitiva, los resultados del mencionado proyecto se deben poder aplicar en el desarrollo de políticas que contribuyan a alcanzar un ideal de consumo saludable en nuestra sociedad. De forma que, con el conocimiento obtenido, se permita elaborar una guía universal de etiquetado nutricional eficiente y aplicable a productos alimenticios; en aras de una prevención efectiva de enfermedades relacionadas con hábitos de consumo.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Se ha visto en la situación de ir a hacer la compra y, al observar las indicaciones del Nutri-Score del producto, se ha sentido confundido/a por no corresponderse con su percepción previa?

Respuesta.

A la hora de comparar los productos con Nutri-Score, debemos de tener en cuenta que la puntuación otorgada está dada en función del grupo alimentación o del propósito o comida en la que suele consumirse dicho producto. Por tanto, si en unos cereales con chocolate tenemos un Nutri-Score «B», quiere decir que, dentro de la categoría de cereales, bien porque tenga más fibra, menos azúcares o grasas, ese producto se considera más saludable. Bien es cierto que genera confusión si nos disponemos a elegir entre un desayuno como un batido de chocolate vs. un queso fresco con aceite de oliva porque, según el Nutri-Score, sería más adecuado el batido (véase la figura 6).

Figura 6. Puntuación de dos desayunos según Nutri-Score



Fuente: (Ríos, 2021)

Parece que, por la confusión que suele generarse al encontrarnos en una situación como esta, es necesario divulgar y/o replantear el sistema de etiquetado nutricional, de manera que, sin que sea necesario ser conocedor del algoritmo de Nutri-Score, se puedan tomar decisiones sobre qué producto es más saludable o no. Para ello, hacer uso de campañas de Marketing Social, como comentamos en el apartado sobre esta disciplina, puede ser de gran utilidad.

Cuestión 2.

Después de haber leído este caso sobre Los Mecanismos Neurológicos Implicados En El Procesamiento De Etiquetas Nutricionales Que Promueven Hábitos De Consumo Saludables, ¿te resultaría más sencillo elegir entre dos yogures si el Nutri-Score puntúa uno como «B» y otro como «C» ?, ¿o si uno de ellos tuviera el sello de «Producto saludable» de AECOSAN y otro no?

Respuesta.

Esta cuestión es más bien subjetiva y es precisamente lo que analiza el experimento desarrollado por el equipo de la UGR, pero algunas nociones a tener en cuenta para dar una opinión en base a teoría y datos objetivos serían:

Existen varios tipos de FOPL utilizados por países de la UE pertenecientes a la OMS, entre los cuales están los logotipos globales resumidos (Nutri-Score), los logotipos específicos para cada nutriente (*Traffic Light*), las etiquetas de advertencia específicas para cada nutriente (*Red warning label*), y el logotipo de aprobación (de una insitución de referencia en nutrición). En las figuras 7 y 8 se ilustran, a modo de resumen, los tipos principales de logos presentes en el FOPL interpretativo utilizados en la Región Europea de la OMS:

Figura 7. Resumen de los tipos principales de logos presentes en el FOPL interpretativo utilizados en la Región Europea de la OMS (I)

Tipo de logo	Nombre del logo	Países
Logotipo de aprobación	Choice logo	Bélgica, República Checa y Polonia
	Green endorsement logo	Israel
	Healthy Living Guarantee Mark	Croacia
	Heart Symbol	Finlandia
	Keyhole logo	Dinamarca, Islandia, Lituania, Noruega y Suecia
	Protective Food logo (Little Heart logo)	Eslovenia

Fuente: (Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), 2020)

Figura 8. Resumen de los tipos principales de logos presentes en el FOPL interpretativo utilizados en la Región Europea de la OMS (II)

Tipo de logo	Nombre del logo	Países
Etiquetas de advertencia específicas para cada nutriente	Red warning label	Israel (logo obligatorio)
Logotipos específicos para cada nutriente	Traffic Light (codificación colores según % Ingestas recomendadas)	Reino Unido, Irlanda
Logotipos globales resumidos	Nutri-Score	Francia, Bélgica

Fuente: (Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), 2020)

A continuación, se aclara en mayor profundidad en qué consiste cada tipo de logo:

Los **logotipos de aprobación**, basados en evaluar positivamente a un producto según unos criterios favorables, por lo que solo aparecerán en los productos que cumplan con unos estándares nutricionales establecidos. Por esto, la mayoría de los productos no llevan este tipo de logo.

Las e**tiquetas de advertencia especificas para cada nutriente**, por su parte, se basan en la evaluación negativa de los productos en función de unos criterios desfavorables para cada nutriente, resultando en una evaluación negativa. Por esto, los productos que lo llevan son aquellos cuyos límites exceden los establecidos en sal, grasas saturadas, azúcares, calorías, etc.

En penúltimo lugar, los **logotipos específicos para cada nutriente**, que evalúan bien de forma positiva bien de forma negativa para cada nutriente (véase el ejemplo del *Traffic Light* en la figura 7).

Finalmente, el tipo al que pertenece el Nutri-Score, se denomina logotipos globales resumidos, que son aquellos que realizan una evaluación global de los productos y resultan en una puntuación positiva o negativa, teniendo en cuenta tanto criterios favorables como desfavorables y, finalmente, se resumen de forma visual con colores, letras, entre otros.

(Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), 2020)

Cuestión 3. En su opinión, ¿cree que el Nutri-Score conseguirá mejorar los hábitos de consumo de productos alimentarios de los españoles?

Respuesta.

La literatura científica recoge varios estudios que demuestran que este etiquetado es más eficaz, intuitivo y comprensible que otros sistemas (Sáenz de Santa María Zubiría & Carrero Bosch, 2019). No obstante, en uno de los artículos analizados para estudiar este caso práctico sobre el Nutri-Score, se obtuvo que la mayoría de los voluntarios (más del 50%) no fueron capaces de clasificar los productos en cuanto a nivel de saludable según el Nutri-Score. Esto nos demuestra que quizás el problema reside en una falta de información por parte de las instituciones públicas o, por otra parte, ¿puede que se requiera una revisión del algoritmo de este sistema …?

4. CONCLUSIONES:

Tras todo lo anterior, serán incluidas las valoraciones, comentarios y aportaciones que reflejen el propio juicio crítico de los autores del caso, ya sea elogiando la acción o acciones realizadas, su oportunidad y/o relevancia, así como indicando alternativas o propuestas de cara a la mejora de su efectividad. Del mismo modo se incluirá una breve argumentación de las razones que llevaron a realizar el caso y a seleccionar la acción o acciones en cuestión.

Dado el momento en que nos encontramos a nivel global, utilizar herramientas de marketing (neuromarketing y marketing social) con la potencia que tienen para influir en el comportamiento de los consumidores, requiere que se utilicen para fines beneficiosos para la sociedad. De ahí el interés por analizar este caso y la utilidad de los resultados que se obtengan en el estudio llevado a cabo en la UGR.

A mi parecer, este trabajo, se trata de un caso original, por ser pionero en la propuesta y análisis de técnicas de neurociencia para plasmar a efectos prácticos un etiquetado transparente y con información útil para que los consumidores tomen mejores decisiones en la compra de productos saludables.

Por otro lado, decir que conocer los efectos que tiene el Nutri-Score a nivel cerebral permitirá, a su vez, contribuir al desarrollo sostenible de nuestra sociedad, en tanto que se relaciona directamente con los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* número 3 y 12 de la de la Agenda 2030 de la ONU: Salud y Bienestar (3) y Producción y Consumo Responsables (12) (ONU, 2015). Unas metas que, con la llegada de la pandemia causada por al COVID-19, se han visto afectadas muy negativamente, a la vez que puestas en valor por la sociedad en general.

Con la revisión de la literatura que he necesitado llevar a cabo para comprender el contexto del Nutri-Score y su relación con el marketing social y el neuromarketing, he podido apreciar la potencia que tienen aplicar dicho marketing social con herramientas de neuromarketing, pues es valioso trabajar a nivel inconsciente para un bien social, cosa que se ha hecho con fines menos éticos y lucrativos desde hace años.

Con la aplicación de las teorías psicológicas tradicionales del marketing social se puede comprender en qué fase de comportamiento se encuentra el público adoptante de los hábitos que queremos transmitir, algo que veo necesario porque, de otro modo, únicamente con resultados de resonancias y zonas cerebrales destacadas, los esfuerzos de marketing serían aleatorios y abstractos y, en definitiva, poco certeros.

En conclusión, con el conocimiento obtenido a raíz de este caso y, si se profundiza en ello y se divulgan los resultados de los experimentos como los que hemos comentado, se puede dar respuesta a la demanda de información fiable, clara y concisa que la sociedad actual reclama para mejorar sus hábitos y llevar una vida más saludable tras (y durante) una pandemia que ha puesto en valor la posición que ocupa la nutrición en nuestra vida.

BIBLIOGRAFÍA:

Agencia española de seguridad alimentaria y nutrición (AESAN). (2019). *La información nutricional detalla el valor energético y determinados nutrientes*. Ministerio de Consumo, Gobierno de España. http://eletiquetadocuentamucho.aecosan.msssi.gob.es/nutricional.html

Aranceta-Bartrina, J., Pérez-Rodrigo, C., Alberdi-Aresti, G., Ramos-Carrera, N., & Lázaro-Masedo, S. (2016). *Prevalence of general obesity and abdominal obesity in the spanish adult population (aged 25–64 years) 2014–2015: The ENPE study*. Revista Española de Cardiología (English Edition), 69(6), 579–587.

Bosovsky Favre, G. Universitat Jaume I. Departament de Ciències de la Comunicació. (2019, 30 enero). *La comunicación de los alimentos funcionales en España: mensajes, percepciones y construcción de significados*. http://dx.doi.org/10.6035/14111.2018.343359

Botonaki, A., Polymeros, K., Tsakiridou, E., & Mattas, K. (2006). *The role of food quality certification on consumers' food choices*. British Food Journal, 108(2), 77–90.

Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN). (2020). *Informe del Comité Científico de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) sobre la aplicación en España del sistema Nutri-Score de información sobre la calidad nutricional de los alimentos.* a Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) , Comité Científico. Revista del Comité Científico de la AESAN.

Dutta, S.S. (2018, 9 de octubre). *¿Qué es fMRI?* Medical News. https://www.news-medical.net/health/What-is-fMRI-(Spanish).aspx

Equipo de Expertos en Ciencias de la Salud de la VIU. (17 de diciembre de 2017). *La disonancia cognitiva y el autoengaño*. Recuperado el noviembre de 2021, de Universidad Internacional de Valencia (VIU): https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/la-disonancia-cognitivay-el-autoengano

García, M. (1 de marzo de 2021). *Guía del Nutriscore: ¿cómo funciona el semáforo de los alimentos?* Obtenido de Boticaria García:
https://boticariagarcia.com/que-es-el-nutriscore-como-funciona-el-nuevo-semaforo-de-losalimentos/#%C2%BFComo_funciona_el_algoritmo_de_Nutriscore

González, D. (16 de noviembre de 2018). *España: Así es Nutriscore, el sistema de etiquetado de alimentos que se va a implantar*. Recuperado el noviembre de 2021, de América Retail: https://www.america-retail.com/espana/espana-asi-es-nutriscore-el-sistema-de-etiquetado-de-alimentos-quese-va-a-implantar/

Góngora García, L. H. (2014). Mercadotecnia social: una herramienta necesaria para la promoción de salud. *MEDISAN, 18*(5), 684-694.

Medina, M. Á. (25 de octubre de 2021). *Agricultura se enfrenta a Consumo por Nutri-Score: "Va en contra de la dieta mediterránea"*. Recuperado el noviembre de 2021, de El País: https://elpais.com/sociedad/2021-10-25/agricultura-se-enfrenta-a-consumo-por-nutri-score-va-en-contra-de-ladieta-mediterranea.html

Medina, M. Á., & Donaire, G. (26 de noviembre de 2020). *La mala nota del aceite de oliva en Nutri-Score cuestiona el etiquetado que se aplicará en España*. Recuperado el noviembre de 2021, de El País: https://elpais.com/sociedad/2020-11-26/la-mala-nota-del-aceite-de-oliva-cuestiona-nutriscore-el-etiquetado-que-se-aplicara-en-espana.html

Mumford, J. A., y Nichols, T. E. (2008). *Power calculation for group fMRI studies accounting for arbitrary design and temporal autocorrelation*. NeuroImage, 39(1), 261–268.

Organización de Naciones Unidas (ONU) (2015, 25 de septiembre). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible - United Nation Sustainable Development. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Presidencia del Gobierno de España. (12 de febrero de 2021). *Siete países europeos se comprometen a facilitar el uso de Nutri-Score*. Recuperado el noviembre de 2021, de La Moncloa: https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/consumo/Paginas/2021/120221-nutriscore.aspx

Presidencia del Gobierno de España. (12 de febrero de 2021). *Siete países europeos se comprometen a facilitar el uso de Nutri-Score*. Recuperado el noviembre de 2021, de La Moncloa: https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/consumo/Paginas/2021/120221-nutriscore.aspx
Priego Álvarez, H. (2001). Mitos y Realidades en la Mercadotecnia de servicios de salud. *Salud en Tabasco*.

Priego Álvarez, H. R., Barragán Liziama, L., & Hurtado Barba, H. E. (Enero - Marzo de 2009). Mercadotecnia en el ejercicio profesional de la nutrición. *HORIZONTE SANITARIO, 8*(1), 25-35.

Revenga Frauca, J. (2020, 28 de julio). *Nutri-Score: ¿Un sistema para blanquear ultraprocesado?* El Comidista, El País. https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2020/07/27/articulo/1595861417_286035.html

Ríos, C. (18 de f7ebrero de 2021). *Instagram*. Recuperado el noviembre de 2021, de «Según Nutri-Score…»: https://www.instagram.com/p/CLcRKSHhjia/?hl=es

Sáenz de Santa María Zubiría, P., & Carrero Bosch, I. (2019). *La percepción del Nutri-Score en la población española.* Recuperado el noviembre de 2021, de Repositorio Comillas: https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27598

Vergara Castañeda, A., Lobato Lastiri, M. F., Díaz Gay, M., & Ayala Moreno, M. D. R. (2020). *Cambios en el comportamiento alimentario en la era del COVID-19*. RELAIS, 3(1), 27-30. https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/1767

World Health Organization (Ed.). (2013). Research for universal health coverage. Geneva: WHO.

Wikipedia. (2021, 24 de abril). *Imagen por resonancia magnética funcional*. Wikipedia, la enciclopedia libre. https://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_por_resonancia_magn%C3%A9tica_funcional

A ESTRATÉGIA DE MARKETING SOCIAL IMPLEMENTADA PELA VISA

Aluno 1Maria Clara Fonseca
Aluno2 Maria Inês Amorim
Aluno3 Mariana dos Santos Correia
Aluno4 Sara Silva Pereira

Tutora: Maria Antónia Rodrigues
Tutor: Paulo Pinheiro Gonçalves
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
(Portugal)

RESUMO:

A Visa é uma empresa multinacional americana de serviços financeiros, cujos valores passam pelo impacto social com o compromisso de promover um crescimento inclusivo, equitativo e sustentável para todos, em todos os lugares.

Este trabalho incide sobre as iniciativas de equidade e inclusão, como estratégia de marketing social, que se focam em ajudar a permitir um acesso equitativo ao ecossistema financeiro e digital para todos, em qualquer lugar, tendo como prioridades o progresso económico das mulheres, a equidade racial, a inclusão financeira e equidade digital, e a educação financeira. Está em causa uma mudança de atitudes e comportamentos de parceiros e *stakeholders,* por esta causa maior, cujos valores e sua gestão promovem um maior bem-estar social.

ABSTRACT:

Visa is a multinational American company that provides financial services whose values mention the social impact with their commitment of promoting an inclusive, equitable and sustainable growth for everyone, everywhere.

This paper focuses on equity and inclusion initiatives, as a social marketing strategy, that focus on helping enable equitable access to the financial and digital ecosystem for everyone, everywhere, with women's economic advancement, racial equity, financial inclusion and digital equity, and financial education as priorities. It is about changing the attitudes and behaviors of partners and stakeholders for this greater cause, whose values and management promote greater social well-being.

1. INTRODUÇÃO

O presente caso é referente à empresa multinacional americana de serviços financeiros Visa Inc. Inicialmente chamada Bank of America, foi fundada em 1958 na Califórnia, estreando-se com o lançamento do primeiro cartão de crédito nos EUA, o BankAmericard. Em 1975 a empresa lança o cartão de débito e a altera o nome para Visa, em união com várias empresas de serviços financeiros para facilitar a internacionalização.

Em 2007, a empresa funde-se com outras empresas regionais de vários pontos geográficos para formar a Visa Inc e passa a ser cotada em bolsa, sendo que atualmente está presente em mais de 200 países.

A Visa caracteriza-se como sendo uma empresa de serviços, que permite a transação de dinheiro através de cartões de crédito, débito ou cartões virtuais, aproximando assim os comerciantes, as instituições financeiras e os consumidores.

Além disto, a empresa compromete-se a ter um impacto social positivo: "a Visa está comprometida em promover um crescimento económico inclusivo, equitativo e sustentável para todos, em todos os lugares" (Visa Portugal Website, 2021).

Este compromisso concretiza-se através do apoio às comunidades mais carenciadas, mediante a criação de micro e pequenas empresas. Além disso, compromete-se também a preservar o planeta, através do impulsionamento do comércio sustentável e ainda a capacitar as pessoas desfavorecidas pelo sistema econômico, como as mulheres e minorias étnicas.

A Visa destaca-se também por incentivar os seus trabalhadores a realizar ações de voluntariado, concedendo 16 horas de folga para serem usadas com esse propósito, fazendo também doações regulares a associações não governamentais. A empresa pretende liderar pelo exemplo e para isso promove a transparência, disponibilizando relatórios de responsabilidade para que qualquer pessoa possa consultar. Por fim, compromete-se com a redução do impacto ambiental e com a inclusão e diversidade dos seus trabalhadores (ver figura 1).

Figura 1. Página web oficial da Visa, destacando o que a empresa defende.



Fonte: [https://www.visa.pt], consultado a 12/11/2021.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Marketing Social

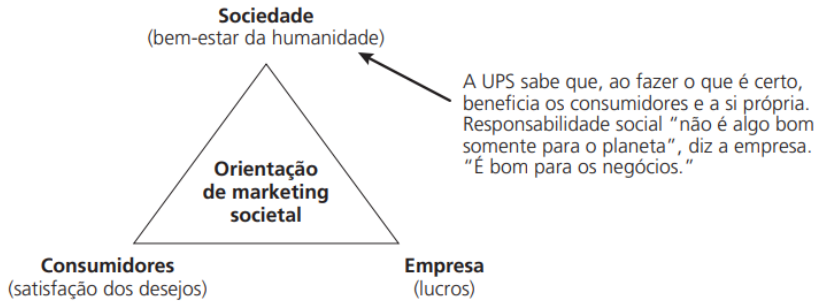
Para uma organização prosperar na sua atividade, é cada vez mais importante ter uma estratégia de marketing que faça transparecer o caráter quase que humano da empresa. De facto, as organizações que se associam à responsabilidade e ao valor social, atualmente, são tidas em grande consideração, obtendo um posicionamento significativo na mente dos consumidores. Assim, o desenvolvimento e aplicação de uma política de marketing social nas organizações confere ainda mais valor às mesmas.

Para Andreasen (2006), o conceito de "marketing social" surgiu nos anos 60, mas apenas nos anos 90 é que começou a conquistar maior relevância. O autor considera que o marketing social é detentor de um importante papel na mudança social, tendo em vista tornar o mundo num local melhor. No entanto, para esta mudança social ocorrer, é necessário que alguém exponha o problema - e é então aqui que as políticas de marketing social entram.

Segundo Almeida (2013), marketing social tem em vista promover a mudança de comportamentos e atitudes da sociedade em geral, em prol de um benefício comum. De facto, a alteração deste padrão comportamental visa promover a adoção de uma conduta mais adequada e benéfica para a sociedade. Assim, dado que o principal foco do marketing social é a mudança comportamental, estão subjacentes objetivos a longo prazo e recursos mais escassos, pelo que é imperativo a colaboração de entidades, públicas ou privadas, para concretizar esses mesmos objetivos.

Para Kotler e Armstrong (2015), uma organização orientada para o marketing social segmenta e seleciona previamente o seu mercado alvo, de forma a ir ao encontro dos interesses do seu *target*, dos da própria empresa e ainda dos da sociedade a longo prazo (ver figura 2).

Figura 2. Orientação do marketing social.



Fonte: Kotler e Armstrong (2015).

A equidade e a inclusão social, como estratégia de marketing social

Segundo o Relatório Social Mundial da ONU (2020), a percentagem apontada para a desigualdade social é de 70%, ou seja, a diferença de oportunidades e rendimentos é alta entre os vários grupos sociais. É então neste contexto que surgem as políticas de equidade, que consistem em fornecer diferentes ferramentas a cada pessoa, dependendo do seu contexto social, para que tenham as mesmas oportunidades e estejam em pé de igualdade com os restantes grupos sociais.

De acordo com o mesmo relatório, os grupos mais afetados são as minorias étnicas, as mulheres e as pessoas mais pobres de cada país.

É neste enquadramento que a Visa, numa perpetiva de criação de valor social, promove a educação financeira das pessoas com menos recursos para aceder ao sistema financeiro e possam ser independentes, ao mesmo tempo que promovem uma sociedade mais igualitária, onde todos têm as mesmas oportunidades.

Parcerias e iniciativas daVisa, promotoras da equidade e da inclusão social

Para uma empresa que opere no ramo dos serviços é essencial conseguir entregar aos seus consumidores algo que, de certa forma, tangibiliza a sua oferta, com o intuito de ajudá-los a perceber a usabilidade do seu serviço, mesmo antes de o usarem (Mudie & Pirrie, 2006).

Deste modo, sendo a Visa uma empresa de serviços, uma das formas encontradas para demonstrarem aos seus atuais e potenciais clientes quais as vantagens associadas ao uso do seu serviço, é através das várias iniciativas tomadas.

Nesta vertente social, as prioridades da empresa são o progresso económico das mulheres, a equidade racial, a inclusão financeira e equidade digital e a educação financeira (Visa, 2021).

Para tal, a Visa coopera com diversas instituições estabelecendo parcerias, das quais resultam iniciativas com impacto tanto a nível global, como local, e que espelham o objetivo principal: promover a equidade e inclusão, permitindo o acesso equitativo ao ecossistema financeiro e digital para todos e em qualquer lugar (Visa, 2021).

Segundo a Visa (2021), este objetivo foi cumprido no prazo a que se propuseram, ao disponibilizar a 500 milhões de pessoas o acesso a contas de pagamentos digitais, como forma de as tornar mais independentes financeiramente.

Com estas parcerias e iniciativas, o pretendido é a promoção de uma educação financeira, contribuindo para uma sociedade mais equitativa a esse respeito. Assim sendo, os aspetos principais abrangidos pelas iniciativas e parcerias abordadas são nomeadamente:

i. Facilidade na Entrega de Subsídios

   O combate à pandemia da Covid-19 obrigou à adoção de várias medidas restritivas, nomeadamente confinamentos e encerramento de estabelecimentos comerciais, por exemplo, o que impactou negativamente a economia dos países.

   A Guatemala não foi exceção e se já antes da pandemia eram várias as pessoas que viviam em situação de pobreza (segundo dados de 2015 eram cerca de 52.1% da população do país), é esperado que as suas situações tenham piorado ainda mais, com a redução dos seus rendimentos. Deste modo, o governo da Guatemala implementou um fundo chamado Bono Familia, como resposta ao impacto económico causado pela pandemia da Covid-19 (Flores, 2020).

   Perante esta situação, a Visa atuou através do seu recurso tecnológico Visa Direct, que permitiu fazer depósitos de forma instantânea nas contas desse fundo de emergência (Visa, 2021).

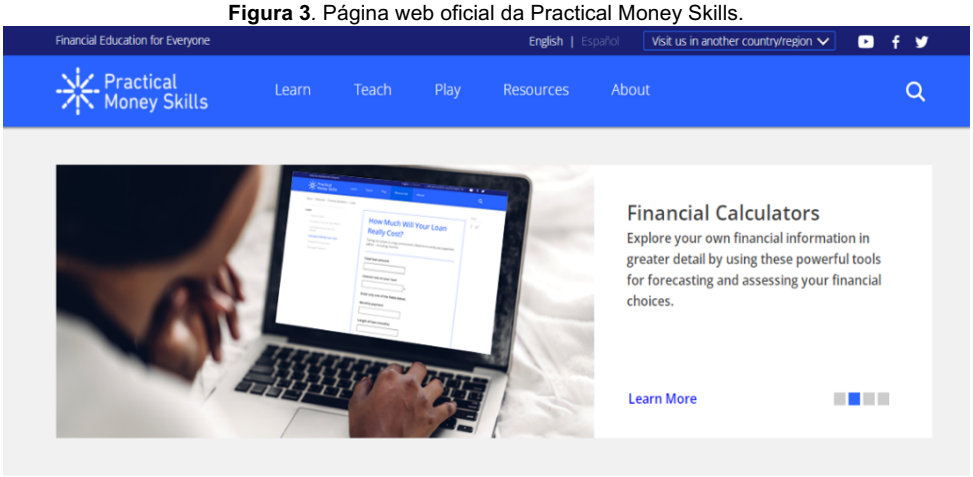
ii. Educação Financeira

   Acreditando que a educação, do ponto de vista financeiro, contribui para uma sociedade mais instruída financeiramente, tornando-se até, de certo modo, mais independente na tomada de decisões em assuntos deste domínio, a Visa desenvolveu um recurso educacional gratuito denominado “Practical Money Skills” (ver figura 3), e uma parceria com o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) e com a Habitat na Turquia (Visa, 2021).

   Desta parceria nasceu então o projeto “I Can Manage My Money”, que tinha como foco consciencializar os mais jovens para a criação de um futuro financeiro saudável. Atualmente, o objetivo do projeto é fazer o orçamento dos recursos financeiros pessoais (Habitat, 2021).

   De facto, é possível constatar que as pessoas mais educadas financeiramente conseguem gerir de forma mais assertiva o seu capital. Assim, pressupõe-se o uso de serviços bancários e, consequentemente, fazendo uso de cartões Visa.

Figura 3. Página web oficial da Practical Money Skills.

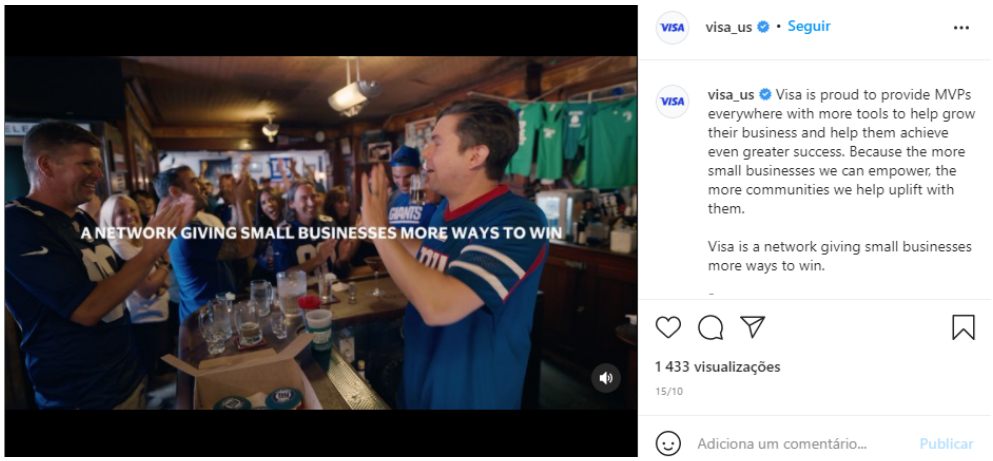


Fonte: [https://www.practicalmoneyskills.com], consultado a 20/11/2021.

iii. Apoios ao Investimento de Empreendedores, PME e *Start-ups*

De forma a reforçar e a apoiar o ecossistema empreendedor e a dinamizar a economia local, a Visa apostou no incentivo e apoio a pequenos empreendedores, estimulando-os a lançarem os seus projetos e a concretizarem os seus sonhos. Desta forma, a empresa permite que as pessoas com poucos recursos económicos possam ter as mesmas oportunidades que as pessoas com mais recursos, promovendo assim uma sociedade mais equitativa e justa para todos. Note-se o exemplo de uma publicação da página oficial da Visa no Instagram (ver figura 4), onde a marca comunica a sua satisfação e o seu orgulho em poder ajudar na expansão, na capacitação, no desenvolvimento e no sucesso de pequenas empresas.

Figura 4. Publicação no Instagram da página oficial da Visa.



Fonte: [https://www.instagram.com/p/CVDgu1WBjzs/], consultado a 20/11/2021.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma as parcerias e iniciativas da Visa ajudam os indivíduos e as empresas a terem um acesso mais equitativo, no âmbito financeiro e digital?

Resposta.

A Visa acredita que é possível explorar o potencial das comunidades e da sua economia, quando todos os envolvidos estão incluídos no sistema financeiro formal e têm acesso financeiro e digital, de uma forma equitativa. Assim, nesta ótica, a empresa disponibilizou a 500 milhões de pessoas o acesso a contas de pagamento digitais, sendo que essas mesmas pessoas ou não tinham serviços bancários, ou o seu serviço não correspondia ao pretendido.

A nível de iniciativas, a Visa desenvolveu um recurso educacional gratuito (Practical Money Skills, 2021) de forma a capacitar os indivíduos a poderem assumir o controlo das suas finanças. Além disso, também trabalha com o PNUD e a Habitat na Turquia, com o objetivo de oferecer sessões de formação em conceitos financeiros e gestão de orçamento.

Pergunta 2.

Qual o impacto destas ações da Visa na criação de valor para a sociedade?

Resposta.

Uma empresa que tenha de forma intrínseca nos seus valores a responsabilidade social, adotando medidas e comportamentos que promovam o bem-estar da sociedade, aumentam a fidelidade dos seus clientes. A verdade é que a consciencialização da sociedade sobre causas sociais tem vindo a demonstrar um comportamento crescente e, num contexto de globalização e de mudança, surgem novas preocupações e expecativas em relação às empresas (IMR, 2019).

Nesta prespetiva, a Visa tem como objetivo fortalecer as comunidades no meio das quais vivemos, trabalhando para combater as desigualdades e as divergências que ainda existem atualmente. Deste modo, as suas principais prioridades focam-se no progresso económico das mulheres, na equidade racial, na inclusão financeira e equidade digital e na educação financeira.

Pergunta 3.

De que forma o marketing social reforça positivamente a imagem da marca?

Resposta.

Segundo Kotler e Keller (2012), uma empresa trabalha de forma a construir uma imagem forte, favorável e única da sua marca, na mente dos seus consumidores. Para tal, é crucial a entrega de uma proposta de valor que traduza os benefícios que os consumidores obtêm, ao satisfazerem as suas necessidades com os produtos e/ou serviços da empresa. Assim, mediante isto, um objetivo comum a qualquer marca é, efetivamente, o estabelecimento de uma imagem sólida, que desencadeie na mente dos consumidores associações favoráveis e positivas.

Assim sendo, a Visa consegue tangibilizar a sua oferta através dos benefícios que os indivíduos poderão obeter ao usufruir do seu serviço. De facto, é possível constatar que as parcerias e iniciativas estabelecidas pela marca tangibilizam o seu serviço, ao mesmo tempo que melhoram a sua imagem, através da criação de confiança e da relação com os seus clientes.

Para tal, a empresa não conta apenas com clientes, conta também com embaixadores, que partilham dos mesmos valores que a empresa, e são estes que envolvem todos os indivíduos e empresas que atuam com a Visa que ajudam na divulgação dos seus projetos e iniciativas. Pode-se até dizer que são agentes de transformação de realidades financeiras.

4. CONCLUSÕES:

A Visa, sendo uma empresa de serviços financeiros, tem bem presente nos seus valores e ações o impacto social, nomeadamente a equidade e inclusão do ponto de vista financiero. Ou seja, trabalhando em conformidade com a premissa de *"tornar o mundo num local melhor"* (Andreasen, 2006, p.112), a Visa pretende torná-lo mais equitativo naquilo que respeita à sua área de negócio.

O caso evidenciou várias parcerias estabelecidas e as iniciativas criadas com o objetivo de proporcionar uma maior equidade e inclusão social, no âmbito da criação de valor e bem-estar social. Assim, compreende-se que a empresa está, efetivamente, a implementar a sua estratégia de marketing social, contando, inclusive, com o apoio de outros entidades, pareceiros e *stakeholders*.

Deste modo, é possível concluir que a Visa cumpriu, e continua a cumprir, os objetivos a que se propôs, ao gerar um impacto positivo na sociedade. Simultaneamente, consegue melhorar e beneficiar a sua imagem de marca, criando uma conexão com os consumidores, que se identificam com os seus valores e com a sua missão.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, C. V. (2015). *Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos*: *Um caminho para a cidadania.* Porto: Ed. Vida Económica.

Andreasen, A. R. (2006): *Social Marketing in the 21st Century*. Thousand Oaks (Califonia): Sage Publications, Inc.

Eportugal (2021): página web [https://eportugal.gov.pt/cidadaos-europeus-viajar-viver-e-fazer-negocios-em-portugal/apoios-para-empresas-em-portugal/programas-financeiros-e-iniciativas-para-empresarios], consultada a 18/11/2021.

Flores, I. (2020): Análisis del Fondo Bono Familia. Consultado em novembro de 2021, via CIEN, em [https://cien.org.gt/wp-content/uploads/2020/12/Documento-Analisis-Fondo-Bono-Familia.pdf].

Habitat (2021): página web [https://habitatdernegi.org/financial-awareness/parami-yonetebiliyorum/?lang=en], consultada a 20/11/2021.

IMR (2019): página web [https://www.imr.pt/pt/noticias/responsabilidade-social-o-impacto-das-empresas-no-mundo], consultada a 20/11/2021.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2015): *Princípios de marketing*. 15ª edition. Brazil: Pearson Education.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012): *Marketing Management*. 14ª ed. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.

Mudie, P. & Pirrie, A. (2006): *Services Marketing Management*. 3ª ed.: Elsevier Lda.

Onu News (2021): página web [https://news.un.org/pt/story/2020/01/1701331], consultada a 12/11/2021.

COMBATE AO ESTIGMA NA SAÚDE MENTAL! CAMPANHA "VAMOS FALAR"

Aluno1 Ana Claúdia Gomes
Aluno2 Carla Silvestre

Tutora: Arminda do Paço
Universidade da Beira Interior- Covilhã
(Portugal)

RESUMO:

A Campanha "Vamos Falar" visa prevenir a Saúde Mental, bem como o estigma presente na sociedade portuguesa, daí ser tão importante abordar este tema. A campanha aborda o estigma em relação a saúde mental a partir de testemunhos de figuras públicas que refletem sobre esta problemática, e de audiovisuais, cartazes e *flyers* com intuito de sensibilizar a população. Devido ao seu potencial para ter impacto na sociedade, várias autarquias associaram-se a este movimento. A saúde mental é de facto uma problemática que deve ser abordada em todos os contextos sociais, seja trabalho, escola ou entre amigos, sendo necessário falar e informar. Através do marketing social consegue-se promover a literacia e intervir socialmente.

ABSTRACT:

The "Vamos Falar" [Let´s talk] Campaign aims to prevent Mental Health, as well as the stigma present in Portuguese society, thats why it is so important to address this issue. The campaign addresses the stigma in relation to mental health from the testimonies of public figures who reflect on this problem, as well as audiovisual, posters and flyers in order to sensitize the population. Mental health is indeed a problem that must be addressed in all social contexts, whether work, school or among friends, and it is necessary to speak and inform. Through social marketing it is possible to promote the literacy on the topic and intervene socially.

1. INTRODUÇÃO

A Associação de Psicologia e Desenvolvimento Comunitário (APDC), é uma associação sem fins lucrativos, e a sua missão é disponibilizar serviços de psicologia, de investigação e formação junto da comunidade de todas as faixas etárias. Esta trabalha de modo a prevenir e promover a saúde mental ao nível da intervenção.

No dia 6 de julho de 2020, a APDC criou o projeto "Vamos Falar", inspirando-se na campanha *Let´s Talk* (figura 1) da Organização Mundial de Saúde com o apoio da Direção-Geral de Saúde, com o intuito de combater a saúde mental, visto que o estigma ainda está muito presente na sociedade portuguesa, de forma a sensibilizá-la a partir do Marketing Social. Esta campanha tem a previsão de decorrer durante vários anos, tentado trazer iniciativas específicas para as organizações, dando ênfase à participação em eventos e às conferências sobre os vários temas da Saúde Mental.

ComoA campanha "Vamos Falar" procura reduzir o estigma e promover os fundamentos científicos, sobre a saúde mental de forma a mediar a população em geral. Desde modo foram utilizadas diversas figuras públicas para trocarem as suas experiências e apelar à importância da saúde mental e assim capacitar e quebrar o estigma.

Figura 1. Écran da página inicial da campanha "Vamos Falar".



Fonte: https://www.vamosfalar.org/ acedido a 16/11/2021.

A campanha procura sensibilizar nomeadamente em três áreas distintas sobre a saúde mental, ao nível da literacia cujo objetivo é sensibilizar a comunidade sobre a seu bem-estar mental, tal como aumentar os conhecimentos quebrando os mitos e os estigmas existentes. De modo a apelar para este tema são realizadas publicações, estudos, projetos, relatórios e manuais de boas práticas, assim como a divulgação de vídeos, séries, campanhas publicitárias e documentários.

O *slogan* desta campanha teve como mote "Porque há conversas que devemos ter", que tem o objetivo de envolver a população, mais concretamente associações, autarquias, empresas, comunidade escolar, entre outros, onde é pretendido que exista um diálogo comunicativo de forma que haja uma mudança de crenças e atos relativamente à saúde mental.

A saúde mental no trabalho é um tema que é bastante comum na sociedade atual, tendo como consequência problemas ao nível laboral; deste modo são organizadas intervenções nas empresas e organizações de maneira a minimizar os problemas da saúde mental.

Por fim, as intervenções sociais têm o propósito de efetuar a mudança nas atitudes da comunidade face à problemática em questão, sensibilizando a população para os estigmas correlacionados com a doença mental, a partir de um trabalho árduo de literacia na saúde mental.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Nos dias de hoje o estigma da saúde mental está cada vez mais presente na sociedade atual. Por isso ser necessário debater mais sobre este tema, de modo a sensibilizar a comunidade. A APDC criou a campanha "Vamos Falar" (ver figura 2), com intuito de prevenir a progressão das doenças mentais. Devido ao impacto que esta teve, já foram feitos diversos

protocolos com Autarquias de Norte a Sul um conjunto de parcerias estratégicas, RTP, Media Partner, e 20 associações sem fins lucrativos, levando assim a informação e dando voz à saúde mental.

O objetivo da campanha na junção com os municípios surge através da parceria com a Rede Portuguesa de Municípios Saudáveis, que tem o intuito de apoiar a divulgação e o desenvolvimento do projeto Cidades Saudáveis nas autarquias que pretendem assegurar a promoção da saúde nos seus debates e decisões políticas.

O estigma relacionado com a saúde mental ainda está muito presente, merecendo muitas vezes um olhar negativo da sociedade. É muito comum existirem estereótipos em relação a esta condição, como, por exemplo, a desvalorização da pessoa quando apresenta uma perturbação. No século XXI ainda existe a crença que as pessoas que tem uma doença mental não são capazes de se reabilitar e voltar ao trabalho, ou até mesmo ter uma vida autónoma, ou então quando esta já tenha recebido os tratamentos e as crises já terem diminuído.

Apesar de atualmente já existir informação, conteúdo e ser um assunto cada vez mais falado em Portugal, ainda nos deparamos com uma grande injustiça social para com as pessoas que se encontram numa situação de vulnerabilidade perante a doença mental.

Figura 2. Flyer da Campanha "Vamos Falar" -Depressão

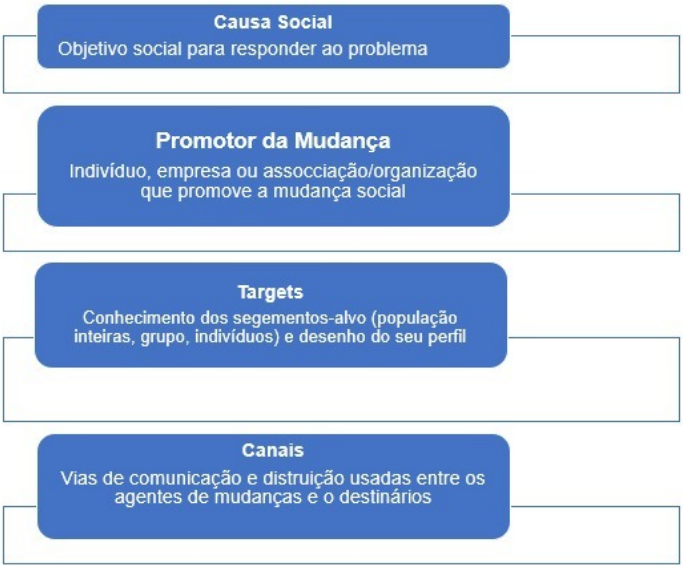


Fonte:https://www.vamosfalar.org/ acedido a 16/11/2021

Nos estudos mais recentes, comprova-se que mais de 40% dos portugueses sofrem de algum momento na sua vida, de uma perturbação mental, sendo as mais comuns depressões, ansiedade, ou mesmo problemas com drogas e álcool. Porém o estudo comprova que mais de metade destas pessoas, (65%) nunca chegam a procurar ajuda, e isto deve-se principalmente a falta de informação e ao estigma que persiste.

A campanha "VAMOS FALAR" reporta para o Marketing Social (figura 3) uma vez que a preocupação é direcionar-se para a satisfação das necessidades da população; entende-se assim que é necessário haver um comportamento positivo de aceitação do problema por parte dos indivíduos e da comunidade em geral (Silva, 2011).

Figura 3. Elementos do Marketing Social



Fonte: Kotler& Roberto, 1989

Segundo os autores Cheng, Kotler e Lee (2011), o conceito de Marketing é direcionado para as questões sociais, que foram apresentadas sobretudo por Kotler e Zalman, em 1971. A sociedade atual é mais informada e inspirada na valorização e nos valores sociais, de maneira a promover o bem-estar da sociedade, a partir de mudanças nas atitudes e nos comportamentos, com recurso aos instrumentos de Marketing.

As ações de Marketing Social utilizadas na campanha em análisefazem com que exista um comportamento e um olhar diferente sobre os indivíduos, de modo a causar uma mudança positiva na comunidade. Foram concretizados pequenos vídeos, no qual várias figuras públicas dão o seu testemunho sobre o que eles refletem ou já passaram, cartazes (figura 4), redes sociais e audiovisuais. Por isso, é tão importante a utilização destas ferramentas, pois segundo Dançante (2017) estas estratégias acabam por ser um êxito para qualquer campanha, pois conseguem valorizar a saúde e outras causas.

Figura 4. Cartaz de Sensibilização da Campanha "Vamos Falar"



Fonte:https://www.vamosfalar.org/ acedido a 16/11/2021

A campanha "VAMOS FALAR" acaba por influenciar a população sobre as problemáticas da saúde mental, nomeadamente o estigma. Quando se fala neste e mesmo em auto-estigma as pessoas sentem-se "a mais" junto dos seus familiares e amigos, mas na verdade, a campanha quer transmitir que ninguém que esteja a passar por este processo se deve sentir mal e assumir que tem problemas de saúde mental.

O estigma remete para a censura social das características pessoais, levando a maior parte das vezes à exclusão social e marginalização. Já no que toca ao auto-estigma, esta parte das atitudes e de preconceito por parte dos outros. Quem sofre desta condição tende a originar crenças, como, por exemplo sentirem-se incapazes para a procura de emprego ou mesmo para estudarem mais, acabando por resultar em sentimentos de frustração, raiva, falta de auto-estima e confiança perante o futuro.

Na maior parte das vezes as pessoas constroem preconceitos e opiniões antes de terem conhecimento sobre as fragilidades pelo que o outro pode estar a passar. Um julgamento sem conhecimentos leva a um estereótipo negativo que pode ser impactante para o dia a dia de uma pessoa que apresente um quadro clínico frágil relativamente a Saúde mental, sendo necessário ter noção do impacto que as palavras e ações podem ter nos outros, pois podem originar comportamentos de julgamento e preconceito.

A campanha apela a que todos tenham iniciativa para falar sobre os seus problemas mentais, disponibilizando conteúdo literário sobre a problemática, bem como linhas de apoio que podem contactar numa situação de crise: linha saúde 24 (808 24 24 24) e uma linha mais vocacionada para apoiar em situação de solidão e prevenção do suicídio dignada como SOS Voz amiga- 21 354 45 45/ 91 280 26 69.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma a Campanha “Vamos Falar” ajuda a combater o estigma em relação à saúde mental?

Resposta.

A APDC criou a campanha “Vamos Falar” para cativar a população sobre esta problemática. Contactou diversas figuras públicas de maneira a dar o seu testemunho real e dar voz ao estigma da saúde mental; estas pessoas demonstraram que as suas vidas não são “perfeitas” como relatam nas redes e nos "media", ajudando a combater o estigma sobre este tema. A campanha teve um impacto significativo ao ponto de várias autarquias, associações e outras entidades se integrarem nesta causa, de modo a combater e a prevenire a saúde mental e os estigmas criados pela população.

Pergunta 2.

Que estratégias podem ser adotadas na campanha “Vamos Falar” para que possa vir a ter mais alcance?

Resposta.

Algumas estratégias que a campanha poderia adotar para alcançar mais pessoas, seria a utilização de outros os meios de comunicação (de massa), por exemplo, radio e televisão, conseguido uma maior divulgação de forma a sensibilizar a população sobre o estigma criado em volta da saúde mental.

Pergunta 3.

Como é que o Marketing Social pode sensibilizar as pessoas para esta problemática?

Resposta.

Os instrumentos de Marketing Social podem ser aplicados na divulgação da campanha “Vamos Falar” com o intuito de sensibilizar e prevenir o estigma da saúde mental na sociedade portuguesa. Esta campanha tenta promover a causa social através de audiovisuais, cartazes, flyers, vídeos interativos e com testemunhos reais, sendo estes apelativos para qualquer tipo de geração, pois pretendem chamar a atenção para esta problemática que diz tanto às pessoas atualmente.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

A Saúde Mental é um tema que é cada vez mais abordado na sociedade atual, pois é importante refletir sobre esta problemática; devido ao facto de ainda existir um estigma sobre esta condição é necessário quebrá-lo.

A campanha "Vamos falar", da APDC visa informar, a partir de instrumentos interativos, sobre a saúde mental e o estigma que é criado de volta desta, tendo o princípio de apelar à população para a importância deste tema, para isso produz material informativo sobre o que devem fazer e onde podem pedir ajuda. A campanha, através dos seus elementos digitais conseguiu ser tão impactante que diversas instituições se associaram e integraram nesta sensibilização e prevenção da saúde mental.

Conclui-se que a presente campanha "Vamos falar" remete para uma ação do Marketing Social, uma vez que tem como estratégia sensibilizar a população para a problemática da saúde mental, e em simultâneo mudar comportamentos, usando o seguinte mote:

"VAMOS FALAR, porque há conversas que devemos ter!"

BIBLIOGRAFIA

Associação de Psicologia e desenvolvimento comunitário, (acedido 11/11/2021): https://www.apdcpsicologia.com/
Cheng, H., Kotler, P., & Lee, N. (2011). Social marketing for public health: global trends and success stories. Jones & Bartlett Learning Edition.
Dançante, D. (2017). O Marketing social aplicado à saúde pública: as campanhas de sensibilização em Portugal. Disertação de mestrado, Universidade de Evora.
Kotler, P. (1988): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6ª ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
Kotler, P.; Roberto, E. L. (1989), Social Marketing Strategies for Changing Public Behaviour, Free Press, New York.
Sousa, J. (2017) O estigma da saúde mental. Portal dos Psicologos, publicado em 01.10.2017
Vamos falar de saúde mental, (acedido 14/11/2021): https://www.vamosfalar.org/
Vamos falar- prevenção e promoção da saúde mental, (acedido 16/11/2021): https://www.facebook.com/vamosfalar.org

ACKNOWLEDGEMENT
This research is financed by national funds through FCT – Foundation for Science and Technology under the project UIDB/04630/2020

CAUSE RELATED MARKETING COMO INSTRUMENTO DE BENEFÍCIO MÚTUO: A EMPRESA STAPLES E A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE APOIO À VÍTIMA NA CAMPANHA #*VOLTAMOSJUNTOS*

Aluno1 Ana Carolina Costa
Aluno2 Ana Raquel Fonseca
Aluno3 Beatriz Sousa
Aluno4 Bruno Morais
Aluno5 Rodrigo Almeida

Tutor: Paulo Gonçalves
Instituto Politécnico do Porto – ISCAP
(Portugal)

RESUMO:

Os problemas sociais existem e devem ser combatidos pela ação responsável das organizações, procurando benefícios mútuos na sua associação e práticas de marketing. O objetivo deste trabalho constitui analisar o *Cause Related Marketing* através da Campanha *#VoltamosJuntos* da Staples, em parceira com a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima. A campanha tem como propósito a conscienlização do *bullying*, não só por meio de diferentes canais de comunicação comerciais, como também pela via dos donativos efetuados através das compras em material escolar durante o período de regresso às aulas. Através da recolha e análise de dados secundários, é pertinente avaliar e dar a conhecer de que forma o *Cause Related Marketing* pode ser benéfico para as empresas/organizações e suas causas, mas, também para alertar os riscos que a aplicação desta estratégia de marketing poderá rever.

ABSTRACT:

Social problems exist and must be tackled by the responsible action of organizations, seeking mutual benefits in their association and marketing practices. The objective of this work is to analyze *Cause Related Marketing* through the Campaign *#VoltamosJuntos* by Staples, in partnership with the Portuguese Association for Victim Support. The campaign's purpose is to raise awareness of *bullying*, not only through different commercial communication channels, but also through donations made through purchases of school material during the return to school period. Through the collection and analysis of secondary data, it is pertinent to assess and make known how *Cause Related Marketing* can be beneficial to companies/organizations and their causes, but also to alert the risks that the application of this marketing strategy may to review.

1. INTRODUÇÃO

A Staples, fundada nos EUA na década de 80 do século XX, é uma empresa destinada a diferentes públicos, desde empresas ao consumidor final, considerada líder na venda de artigos de papelaria e material de escritório (Staples, 2021a). O surgimento da marca no mercado português, em 1996, ocorreu por iniciativa do grupo Makro Auto Serviço Grossista, SA, pertencente ao grupo holandês SHV e também ao alemão Metro, com o objetivo de trazer para Portugal um negócio dedicado somente a uma oferta vasta de material de papelaria e escritório inexistente no país (Staples, 2021a).

O sucesso da empresa / marca faz hoje contar, não só com 34 lojas distribuídas pelo país, mas também acompanhadas pelo *e-commerce*. Recentemente, a atividade estabelecida pela Staples no mercado português foi adquirida pela empresa portuguesa Firmo, sendo a mesma uma referência no mercado de papelaria e material de escritório no país (Staples, 2021a).

Os valores de gestão da Staples são objetivos e claros, onde o foco no cliente, a responsabilidade e a colaboração se unem para atingir a sua missão. Na mesma perspetiva, a sua Responsabilidade Social (RS) está bem presente na própria marca que procura aliar-se a causas que despertem as consciências e produzem a mudança em diversos setores da sociedade, nomeadamente a nível ético, ambiental e comunitário (Staples, 2021a). Neste contexto, a Staples uniu-se à Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV), instituição particular de solidariedade social, Sem Fins Lucrativos, que procura promover e contribuir para a informação, proteção e apoio gratuito a todas as vítimas de crime e violência, através do atendimento personalizado e encaminhamento do apoio moral, social, jurídico, psicológico e económico, promovendo as vendas da Staples e a causa da APAV. Como Organização Sem Fins Lucrativos, procura através da RS dos seus parceiros voluntarios e da Staples maximizar as suas causas sociais, em especial sobre o *bullying*, ao mesmo tempo que a Staples potencia as suas vendas (Figura 1).

Figura 1. Ecrã do início da página web oficial da Campanha *#VoltamosJuntos* da Staples, em parceria com a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV)



Fonte: [https://regressoasaulasstaples.pt/], acedido a 25/10/2021.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Cause Related Marketing

O marketing social está inerente às técnicas de marketing para a promoção de uma causa e ideia social, depreendendo a realização de ações que ajudem a modificar os comportamentos desfavoráveis na sociedade (Toscano, 2009). Já o marketing comercial tem como objetivo identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores através da oferta de bens e serviços (Almeida, 2013). No entanto, nos dias de hoje é comum para as empresas realizar uma simbiose de ambos, de forma a influenciar os hábitos de compra e consumo dos indivíduos (Nelson & Vilela, 2017). Aliás, quando existe uma causa relacionada ao serviço ou produto mais os consumidores se sentem atraídos à compra (Nelson & Vilela, 2017). Num mundo extremamente competitivo, onde as empresas competem para aumentar a margem de influência sobre o mercado, a prática do *Cause Related Marketing* torna-se uma ferramenta valiosa na criação de campanhas inovadoras, onde a Responsabilidade Social se coloca no cerne da sua questão, procurando atrair novos clientes e manter os existentes (Shabbir *et al*., 2010).

Nelson e Vilela (2017) definem o *Cause Related Marketing* como sendo uma ferramenta de marketing que liga uma empresa a uma Organização Sem Fins Lucrativos e respetiva causa social, de forma a beneficiar os objetivos lucrativos da primeira e, simultaneamente, dar a conhecer os objetivos sociais da segunda. Este conceito pode ser, ainda, definido como uma angariação de fundos ou uma estratégia de marketing onde os consumidores associam-se à causa através da compra ou serviço que a empresa geradora da campanha oferece (Nelson & Vilela, 2017).

Contudo, vários são os autores, como Chaabouni *et al.* (2021) e Adkins (2011) que alertam para a aplicação do *Cause Related Marketing* (CRM) e a sua ética. Ou seja, CRM pode ser utilizado pelas empresas como meio de desenvolver e aumentar a sua imagem positivamente no mercado, procurando apenas aumentar as suas receitas, em benefício da sua Responsabilidade Social e da causa a si associada. Sendo uma prática de marketing cada vez mais revista pelas empresas, os próprios consumidores, apesar de se reverem na causa social defendida pela campanha estão cientes que existem empresas com fins lucrativos que utilizam estas campanhas para aumentar a sua própria imagem, e que simplesmente "dão" dinheiro a estas causas, sem realmente se importarem com a erradicação do problema social. Podemos, então, concluir que "the end does not justify the means in CRM. Not products, causes, business, NGOs, or other organizations are valid to take part in CRM campaign. Not everything fits into CRM, because a trivialization of the solidarity could happen" (Galan-Ladero *et al*, 2021, p. 11).

Campanha #VoltamosJuntos e o CRM

No âmbito da campanha sazonal de "Regresso às Aulas", a Staples criou uma campanha de marketing envolta de uma causa, procurando consciencializar para o *bullying,* ainda hoje praticado em algumas escolas portuguesas.

A RS sobre os mais jovens é inerente neste período anual, o que levou a Staples a juntar-se à APAV com o objetivo de trazer à mesa da discussão pública o tema sobre a violência nas escolas. Mais do que dar a conhecer a causa, estas duas identidades procuraram ajudar os alunos, os pais e os professores a saberem identificar diversas situações e como poderiam enfrentá-las. Neste sentido, se por um lado a Staples procurou, através do *Cause Related Marketing,* atrair clientes e beneficiar o seu negócio envolto do *bullying*, por outro, sensibilizou as pessoas para a doação de 1€ que contribuiria para o crescimento dos projetos desenvolvidos pela APAV, nomeadamente, Hora de SER – programa de prevenção da violência nos relacionamentos interpessoais e APAV para jovens, de forma a combater a violência entre crianças e jovens em contexto escolar (Staples, 2021b) (Figura 2).

Figura 2. Campanha *#VoltamosJuntos*.



Fonte: [https://www.facebook.com/staplesportugal/photos/10161270320259942], acedido a 05/11/2021.

Intitulada *#VoltamosJuntos*, esta campanha envolveu diversos elementos publicitários. Além de *outdoors* espalhados por todo o país, a campanha foi ainda divulgada por meio televisivo, através de um videoclipe que juntou diversas figuras públicas, entre elas, Carolina Deslandes, Fernando Daniel e Carlão que criaram uma música exclusiva, que falava sobre a importância da amizade e do apoio das pessoas mais próximas, acreditando num ano letivo mais inclusivo e longe da violência (Staples, 2021b).

Como forma de atrair os mais novos, a Staples criou ainda um passatempo dirigido a crianças e jovens, entre os 6 e os 17 anos, convidando os mesmos a partilhar as suas histórias de superação ou de ajuda a um amigo vítima de *bullying*.

Seriam, assim, escolhidas 200 histórias que demonstrassem os melhores exemplos de superação, amizade, empatia e positivismo, a quem seriam atribuídos 200 convites duplos para o concerto exclusivo *Staples #VoltamosJuntos*, que se realizou no dia 2 de outubro, no Capitólio, em Lisboa (Staples, 2021b).

Inserida no âmbito do marketing social, a *#VoltamosJuntos* pretendeu modificar um comportamento desfavaforável inerente ao *bullying*, e sucesivamente adotar novas ideias e comportamentos face a este problema social (Sousa, 2014). Segundo Modecki *et al.* (2014), com a divulgação da situação de que o *bullying*, em qualquer contexto, pode ter consequências/efeitos físicos e emocionais duradouros, levaram pais, educadores, legisladores e ONG's a implementar formas de intervenção.

Atendendo à dimensão social e pedagógica do problema, identificamos um interesse acrescido do mundo empresarial em aliar-se a este tipo de iniciativas, não só para demonstrar a sua RS e favorecer a sua imagem, mas, também apoiar a mitigação do *bullying*. Efetivamente, a Campanha *#VoltamosJuntos*, mais do que seguir somente os conceitos sociais do marketing, insere-se nas linhas do *Cause Related Marketing*, uma vez que ao associar-se a uma Organização Sem Fins Lucrativos, a APAV, que detem conhecimento interno sobre o *bullying*, permite credibilizar a campanha, através dos donativos revertidos a esta, e ao mesmo tempo receber um retorno face ao investimento realizado pela Staples (Bessa *et al*, 2020). Deste modo, a Campanha *#VoltamosJuntos* angariou na sua totalidade 27.000€, sendo que 8.000€ foram doados pela Staples em material de escritório e escolar, e o restante valor foi adquirido através das compras realizadas pelos consumidores, entre 19 de agosto e 29 de setembro de 2021, revertendo o mesmo para a APAV, de forma que a mesma continuasse os seus projetos contra o *bullying* (Figura 3). De mencionar que o sucesso desta campanha deveu-se, em grande parte, à sazonalidade das campanhas escolares.

Figura 3.Angariação Total da Campanha *#VoltamosJuntos*



Fonte: [https://www.facebook.com/staplesportugal/photos/10161392267344942], acedido a 05/11/2021.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma o *Cause Related Marketing* reviu sucesso à Campanha *#VoltamosJuntos*?

Resposta.

Explica-nos Silva *et al* (2020) que são cada vez mais as empresas já inseridas no mercado que procuram, através da ação das suas campanhas de *Cause Related Marketing,* assumir uma posição de RS, de forma a transmitirem aos diferentes consumidores os seus valores. Esta estratégia de marketing relacionada a causas pressupõe um estudo social por parte da empresa, já que se por um lado, esta deverá ter em atenção se a causa é compatível com os produtos que vende, bem como com a Organização Sem Fins Lucrativos a si associada. Por outro, terá de ter em atenção à própria identificação do consumidor à causa.

A credibilidade e a simbiose destes dois fatores estarão na base do sucesso da campanha, levando à intenção de compra por parte do consumidor. Desta forma, "the most important features of a CrM campaign and one of its major benefits is that it is portrayed as a win-win-win situation, for the company, the non-profit organization, and the public" (Silva *et al*, p.138). Ou seja, à empresa é oferecida um aumento da sua imagem e da sua credibilidade, assumindo por parte do

consumidor uma confiança nesta empresa e aumentando a base dos seus clientes; para a Organização Sem Fins Lucrativos traz novos fluxos monetários que permite à mesma continuar os seus projetos relacionados à causa, bem como conscientiza o público sobre a sua missão e os seus valores; e, finalmente, para o consumidor a compra assume, não só a satisfação da sua necessidade, como também o seu desejo de contribuir para uma melhor sociedade.

Se tivermos em conta estes benefícios mútuos inerentes ao *Cause Related Marketing*, além do lucro obtido, tanto para a Staples como para a APAV através dos donativos (27.000€), o *bullying* como causa associada à campanha *#VoltamosJuntos*, não só influenciou os consumidores à compra, como também impactou a consciência social. Sublinhamos, por isso, o sucesso do passatempo a que a Staples contabilizou cerca de 347 histórias (Catarina Santos, 2021), onde as experiências de violência, superação e apoio foram partilhadas pelos mais jovens. Sendo o *bullying* um tema delicado, toda a sensibilização em seu redor permitiu com que os mais jovens partilhassem as suas experiências de forma anónima e confortável. Caso a campanha não tivesse acontecido, em especial no período de regresso às aulas, provavelmente estas vivênvias continuariam camufladas e as suas repetições seriam visíveis.

Além do passatempo, o impacto da causa e da campanha é também revisto nas plataformas digitais da Staples Portugal (Figura 4).

Figura 4.Feedback nas redes sociais da Staples Portugal à Campanha *#VoltamosJuntos*.



Fonte: [https://www.facebook.com/staplesportugal], acedido a 09/11/2021.

Pergunta 2.

Qual a relevância dos elementos comunicativos na campanha?

Resposta.

O nicho das estratégias utilizadas pelo mundo do marketing é cada vez mais crescente e competitivo. Mais do que dar a conhecer os seus produtos, as empresas e marcas procuram colocar os seus valores nos meios comunicativos que estabelece com o público, procurando através destes chamar à emoção e, sequentemente, à associação da causa e da própria compra a si adjacente.

Segundo Salmones e Herrero (2013), o uso de celebridades na comunicação das campanhas idealizadas, em especial as que detém uma causa no seu cerne, é cada vez mais comum. Explicam os mesmos que as figuras públicas "have skills in mass

communication [getting, like this] reach a wide audience, attract people's attention [and] raise awareness of social issues" (p.102). Mais do que isto, as celebridades são revistas como credíveis, levando com que os consumidores fiquem mais predispostos a aceitar a causa por si abordada e a alinhar na compra proposta pela empresa. Acrescentam La Barbera (1982), Goldberg & Hartwick (1990) que os próprios consumidores quando pensam numa marca, e se a sua posição for positiva, a resposta às campanhas criadas por estas marcas e empresas serão aceites favoravelmente, sendo o seu sucesso revisto na atração utilitária de celebridades.

Esta explicação poderá esclarecer o sucesso da campanha *#VoltamosJuntos*, em que envolveu não só a Staples, empresa criadora da mesma, a APAV, a quem a causa move os seus valores, como várias personalidades bem conhecidas do público. Nomes como Júlia Pinheiro, Jorge Corrula, Júlia Palha, João Manzarra e Cláudia Vieira foram algumas das figuras públicas que se associaram à campanha, participando no videoclipe e dando efeito dinâmico à música exclusiva de Fernando Daniel, Carolina Deslandes e Carlão, onde era retratado o dia-a-dia em contexto escolar. Onde o bullying era saliente e a superação das vítimas deste ato eram realizadas com o apoio, não só dos colegas, mas também por parte dos professores, auxiliares e pais que deveriam estar mais atentos aos comportamentos dos mais pequenos (Figura 5).

Figura 5.Música exclusiva *"Este ano #VoltamosJuntos"*



Fonte: [https://regressoasaulasstaples.pt/]. Ver videoclip [https://www.youtube.com/watch?v=6EI3fZLGQXQ], acedido a 09/11/2021.

Devemos tomar com maior atenção e detalhe a escolha dos três compositores e intérpretes que deram cara e voz a esta campanha, já que os mesmos – Fernando Daniel, Carolina Deslandes e Carlão – são, atualmente, jurados do programa de talentos da RTP 1, *The Voice Kids*, atraindo o público mais jovem à campanha e à mensagem por si criada sobre o *bullying*. Sendo o mundo da música e a sua sonoridade uma das atrações para a fixação de letras por parte dos públicos, esperava-se que esta música exclusiva *Este ano #VoltamosJuntos* servisse como elemento comunicativo eficaz na transmissão da mensagem de que é importante combater o *bullying*, aceitando mais rapidamente a causa e propiciando as compras na Staples.

Pergunta 3.

Qual o papel da APAV na campanha e o porquê da empresa Staples querer a associar-se à mesma?

Resposta.

Segundo a UNICEF (2018), em Portugal, quase metade dos adolescentes dos 13 aos 15 anos - 46% - indicaram ter sofrido *bullying*. Logo, tendo em conta aos valores estatísticos persistentes de ocorrência de violência nas escolas portuguesas entendemos a pertinência e a sensabilidade da Staples, enquanto empresa com cunho na RS, em realizar uma campanha em volta deste tema, no período de regresso às aulas. Em resposta, Catarina Santos, CRM & Loyalty Manager da Staples Portugal, afirma que a empresa se associou à APAV "por ser uma instituição credível, de âmbito nacional e cuja ação incide também (mas não só) na prevenção do *bullying* e na resposta às vítimas e suas famílias/amigos. Por outro lado, era importante para a Staples ter a assessoria em termos de conteúdos de uma instituição com estudos e materiais já

desenvolvidos sobre o tema *bullying*, para desta forma enriquecermos e credibilizarmos a comunicação que fizemos durante a campanha" (Catarina Santos, 2021).

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

Tem-se vindo a verificar que nos últimos anos as gerações consumidoras têm tomado mais consciência na hora da tomada de decisão das suas compras. Mais do que isto, as empresas e as marcas que tomam como prioridade os seus valores sociais e sustentáveis têm revisto no mercado e no estudo dos seus consumidores a oportunidade de se demarcarem pela sua diferença no mesmo mercado, atraindo cada vez mais clientes.

De facto, a Campanha *#VoltamosJuntos* da Staples, em parceria com a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV), segue esta linha de pensamento. Uma vez que, e tendo em conta a sazonalidade das campanhas de regresso às aulas e as compras massivas de material escolar que esta acarreta, a Staples procurou através da campanha associar a oportunidade de compra ao desejo de combater o *bullying*, permitindo com que se criasse uma conotação e causa positivas no regresso à escola. Onde todos juntos conseguiam dominar a violência física e verbal que milhares de crianças e jovens reveem todos os anos letivos.

Apesar da campanha se rever num valor social que tem como objetivo comover o possível cliente, o facto de as campanhas de regresso às aulas serem num período sazonal, muito específico, e a própria Staples dedicar-se à comercialização dos produtos procurados, e sendo a mesma uma das maiores empresas portuguesas de venda de material escolar, a procura por parte dos consumidores poderá ter sido a mesma à de anos anteriores, independentemente da causa associada à campanha. Desta forma, se a estratégia do *Cause Related Marketing* utilizada pela empresa seria na procura de obter mais lucro, o mesmo pode não ter acontecido.

Em suma, se por um lado assumimos que a Staples se demarcou ao associar-se e ao apoiar uma instituição (APAV) com uma causa nobre como o *bullying*, por outro lado devemos reconhecer, para planos futuros e campanhas semelhantes, que o valor que deverá ser revertido para a causa carece de ser superior. Atendendo ao lucro total da venda de material escolar, doar apenas 1€ aparenta ser muito insignificante, uma vez que a empresa obtém mais receitas do que aquelas que verdadeiramente poderá doar à causa que se associa. Uma boa forma de entenderem a perceção do cliente perante a causa associada seria, por exemplo, deixar ao dispor do mesmo o valor a reverter, tendo em conta a despesa total. Deixamos em nota que estas críticas são revistas à luz dos problemas que a prática do *Cause Related Marketing* poderá rever junto do grande público e não ao esforço reconhecido à Staples de ter abordado a causa social do *bullying* e ter alertado os seus consumidores para a existência da mesma.

BIBLIOGRAFIA

Adkins, S. (2011). *Cause Related Marketing: Who Cares Wins* (2nd ed.). Routledge. https://books.google.pt/books?id=PGsABAAAQBAJ&pg=PA2&dq=Cause+marketing&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q=Cause%20marketing&f=false

Almeida, C. (2013). *Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos. Um caminho para a cidadania.*VidaEconómica. https://www.researchgate.net/publication/335175829_Marketing-Social_Responsabilidade_Social_em_Organizacoes_sem_Fins_Lucrativos_CIG/link/5d553c5592851cb74c6cd20d/download

Bessa, A., Cunha, D., Fernandes, M., Marques, A., & Pais, A. (2020, December 18). *A Campanha #NuncaDesistir – O Papel Interativo do Marketing Social como Resposta à Criação de Bem-Estar na Pandemia Covid-19* [Paper presentation]. XII International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing, Setúbal, Portugal. http://hdl.handle.net/10400.26/36120

Catarina Santos (2021), entrevista à diretora de CRM & Loyalty Manager da Staples Portugal

Galan-Ladero, M. M.; Galera-Casquet, C. & Alves, H. M. (2021). Theoretical Background: Introduction to Cause-Related Marketing. In Galan-Ladero, M. M.; Galera-Casquet, C. & Alves, H. M (Eds.), *Cause-Related Marketing. Cause Studies From a Global Perpective* (pp. 1-16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65455-9

Chaabouni, A., Jridi, K., & Bakini, Fatma (2021). Cause-related marketing: scepticism and warm glow as impacts of donation size on purchase intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18, 129-150. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12208-020-00262-3.pdf

Goldberg, M.E. & Hartwick, J. (1990) The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 172–179. https://www.jstor.org/stable/2626809

LaBarbera, B.A. (1982) Overcoming a no reputation liability through documentation and advertising regulation. *Journal of Marketing Research*, 19(2), 223–231. https://doi.org/10.1177/002224378201900206

Modecki, K. L., Minchin, J., Harbaugh, A. G., Guerra, N. G., & Runions, K. C. (2014). Bullying prevalence across contexts: A meta-analysis measuring cyber and traditional bullying. *Journal of Adolescent Health*, 55(5), 602-611. bullying. Journal of Adolescent Health, 55(5), 602-611. https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2014.06.007

Nelson, M, & Vilela, A. (2017). Exploring the interactive effects of brand use and gender on cause-related marketing over time. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(3), e1580. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nvsm.1580

Toscano, A.M.B (2009). *A Comunicação Integrada no Marketing Social: Plano de Comunicação para a AFID* [Master's thesis, ISCET]. Repositório do Iscte – Insituito Universitário de Lisboa. http://hdl.handle.net/10071/1762

Salmones, M., & Herrero, R. (2013). Communication using celebrities in the non-ptofit sector. Determinants of its effectivenss. *The Review of Marketing Communications*, 32(1), 101-109. https://doi.org/10.2501/IJA-32-1-101-119

Silva, S., Duarte, P., & Machado, J. (2020). Cause-related marketing in online environment: the role of brand-cause fit, perceived value, and trust. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17, 135-157. [https://doi.org/10.1007/s12208-019-00237-z]

Sousa, A.R.E.M. (2014). *Marketing Social e Comunicação Integrada no Caso de Estudo: Grupo de Ação Social do Porto (G.A.S. Porto)* [Master's thesis, Universidade do Minho]. RepositóriUM. http://hdl.handle.net/1822/29472

Shabbir, S., Kaufmann, H. R., Ahmad, I., & Qureshi, I. M. (2010). Cause related marketing campaigns and consumer purchase intentions: The mediating role of brand awareness and corporate image. *African Journal of Business Management*,.4(6),.1229–1235. https://www.researchgate.net/publication/228681068_Cause_related_marketing_campaigns_and_consumer_purchase_intentions_The_mediating_role_of_brand_awareness_and_corporate_image´

STAPLES. (2021a). *Staples Portugal.* [https://www.staples.pt/pt/pt/], acedido a 16/11/2021

STAPLES. (2021b). *Regresso às aulas satples.* [https://regressoasaulasstaples.pt/], acedido a 25/10/2021

UNICEF. (2018). *#ENDviolence in Schools.* [https://www.unicef.pt/global-pages/_/porfimaviolencia-nas-escolas/], acedido a 16/11/2021

EL STORYTELLING COMO HERRAMIENTA DE MARKETING SOCIAL EN EXPERIENCIAS DE VOLUNTARIADO

Alumna: Cristina Vicario García

Tutora: Araceli Galiano Coronil
Tutor: Rafael Ravina Ripoll
Universidad de Cádiz
(España)

RESUMEN:

Actualmente el *storytelling* es una importante herramienta de comunicación utilizada por el marketing social en medios digitales para lograr una mayor visibilidad y un cambio de comportamiento del público sobre una problemática concreta. El objetivo principal del presente estudio es identificar los principales aspectos que más valoran las personas que han realizado alguna experiencia de voluntariado tras el análisis de las historias y testimonios que narran. Para ello, se han seleccionado 20 historias sobre experiencias de voluntariado de la Fundación Entreculturas, concretamente aquellos testimonios de personas que hayan participado entre los años 2008 y 2020 en algún voluntariado internacional de larga duración correspondiente al programa VOLPA. La metodología utilizada ha sido el análisis de contenido denominado *"Storytelling analysis methodology" (ST Analysis*), bajo un enfoque cualitativo. Los resultados de la investigación indican que todos los voluntarios experimentan emociones positivas similares durante su experiencia, lo que ha supuesto un punto de inflexión en sus vidas cotidianas y un cúmulo de aprendizajes que han enriquecido su calidad de vida.

ABSTRACT:

Storytelling is currently an important communication tool used by social marketing in digital media to achieve greater visibility and a change in the public's behaviour in relation to a specific problem. The main objective of this study is to identify the main aspects most valued by people who have carried out a volunteering experience after analysing the stories and testimonies they tell. To this end, 20 stories about volunteering experiences of the Entreculturas Foundation have been selected, specifically those testimonies of people who have participated between 2008 and 2020 in a long-term international volunteering experience corresponding to the VOLPA programme. The methodology used has been the content analysis called "Storytelling analysis methodology" (ST Analysis), under a qualitative approach. The results of the research indicate that all volunteers experience similar positive emotions during their experience, which has been a turning point in their daily lives and an accumulation of learning that has enriched their quality of life.

1. INTRODUCCIÓN

Considerando la definición aprobada en la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001, "el voluntariado es una acción que debe llevarse a cabo libremente, no como una obligación impuesta por una ley, contrato o requisito académico; no debe realizarse para obtener una recompensa económica; y debe beneficiar a otras personas o comunidad" (Klos & Lemos, 2019, p. 3).

La acción de voluntariado se ha incrementado en los últimos años debido a la actual situación de la pandemia del Covid-19. Según una encuesta realizada por la Plataforma del Voluntariado de España (PVE) en junio y octubre de 2020, se estima que 1,2 millones de personas mayores de 14 años realizó algún tipo de voluntariado en junio y la cifra ascendió a 2,5 millones de personas en octubre. De ellas, un 5,8% eran personas que participaban en un voluntariado por primera vez y más de la mitad (52,2%) continúan colaborando tras la pandemia. Ante este escenario, el marketing social puede ser determinante para que las ONGs consigan sus objetivos. Uno de los recursos más recurrentes de comunicación en el marketing social es el *storytelling*, cuyo objetivo es conseguir que el mensaje se repita e incida en las emociones de las personas mediante la narración de historias (López-Hermida & Ibieta, 2013). Estas experiencias, contadas en su mayoría en primera persona, pueden evocar en las personas emociones positivas lo que hace que se encuentren más motivadas a colaborar como voluntarios (Merchant et al., 2010).

Basándonos en esta premisa, el objetivo general de la presente investigación es identificar los principales aspectos más valorados por aquellas personas que han realizado alguna experiencia de voluntariado tras el previo análisis de contenido de las historias y testimonios que narran. De tal manera, estas historias pueden ser una importante herramienta de comunicación para llegar a otras audiencias o públicos.

Para llevar a cabo este estudio, se ha seleccionado la Fundación Entreculturas-Fe y Alegría (EC), que fue fundada con este nombre en 1999, y es una Organización No Gubernamental de Desarrollo de la Compañía de Jesús que trabaja a favor del cambio social a través de la educación. En su base social respaldan 7.450 personas socias y 12.349 donantes. Además, cuentan con 86 personas contratadas y 740 personas voluntarias y colaboradoras. Disponen de 27 delegaciones repartidas entre 13 Comunidades Autónomas de España.

El origen de esta fundación se remonta a 1955, cuando el jesuita José María Vélaz crea la primera escuela para niños y niños en riesgo de exclusión en Caracas (Venezuela) que dio origen a "Fe y Alegría", un movimiento internacional de educación popular y promoción social. Este modelo de educación popular pronto comenzó a difundirse por toda América Latina y en España dio origen a la Fundación Entreculturas.

De acuerdo con el Documento de identidad de Entreculturas, su misión es fomentar el acceso a la educación a las personas más desfavorecidas de América Latina, África y Asia. Desde la Fundación, se aspira a una educación de calidad que sea capaz de provocar un cambio en la vida de las personas y en la justicia social. Según el último Informe Anual realizado por Entreculturas en 2020, se han llevado a cabo 178 nuevos proyectos en 38 países de América Latina, África, Asia y Europa; trabajan junto a 691 centros, 789 docentes y 5.056 jóvenes en sus programas educativos en España.

En este contexto, se creó el programa de Voluntariado Pedro Arrupe (VOLPA), un programa internacional de larga duración para mayores de 21 años, que ofrece una trayectoria de formación, preparación y reflexión para vivir una experiencia de servicio en alguno de los proyectos de las organizaciones con las que trabajan, en África o América Latina. En este último año, 14 personas son las que han realizado un voluntariado internacional y 45 personas han sido formadores/as VOLPA. Estos voluntarios han mostrado sus experiencias en historias que reflejan sus vivencias, aprendizajes y emociones, y a través de ellas, actúan como agentes de transformación social. Estas historias han representado un punto de inflexión en sus vidas y pueden suponer una motivación para que otras personas se inicien en el voluntariado.

Es por ello que el objetivo de este trabajo es analizar los testimonios de personas que hayan participado entre los años 2008 y 2020 en el programa VOLPA, e identificar los valores, emociones y aprendizajes obtenidos a lo largo de esta experiencia.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Actualmente, para atraer a posibles donantes o voluntarios, el marketing social es fundamental para que las organizaciones sin ánimo de lucro consigan sus resultados. Esta diciplina se define como la "aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planteamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de la sociedad en general" (Andreasen, 1994). El marketing social permite conseguir el cambio de actitud de la población, así como una predisposición positiva hacia las ONGs (Navas, 2017; Gómez, 2006).

Un elemento fundamental a tener en cuenta para llevar a cabo una campaña de marketing social es la comunicación social, de cuya efectividad depende la implicación del público en las causas sociales (Olarte, Saco & Reinares, 1999). Por otra parte, es preciso comentar que "la comunicación social busca que todos los individuos hagan conciencia de la problemática social para que el cambio de conducta provenga de la convicción del individuo y no de imposiciones o sanciones económicas y legales" (Pérez, 2004).

En este contexto, el *storytelling* se configura como una herramienta de comunicación para conectar con el público y sensibilizar a las personas. La aplicación del *storytelling* como herramienta discursiva ha sido utilizada desde el principio de los tiempos cuando el ser humano se comunicaba a través de historias. Sin embargo, se incorpora este término en la década de los noventa en Estados Unidos como estrategia de comunicación basada en la narración de historias (Salmon, 2008).

Para las organizaciones sin ánimo de lucro, comunicarse a través de la narración de historias es clave para obtener ese cambio social influyendo en las emociones. El *storytelling* se considera una herramienta de comunicación que permite la visibilización del impacto social en redes sociales (Tarazona & Rojas, 2018). "El relato es una historia que cobra vida y es efectivo cuando transmite, evoca, comunica, emociona, moviliza, seduce, identifica, compromete y convence desde, la veracidad de lo que sentimos como auténtico" (López-Hermida & Vargas-Monardes, 2013).

Según señala Denise San Antonio Zeman, presidenta y directora ejecutiva de The Saint Luke's Foundation, "las organizaciones sin fines de lucro necesitan ayuda para contar sus historias. Llegar a las audiencias correctas con mensajes que se adhieran a la mente de las personas es fundamental para la eficacia de cualquier programa o servicio" (Saint Luke's Foundation of Cleveland, 2010). Esta Fundación concedió una subvención de $513,000 a diez organizaciones sin ánimo de lucro para mejorar la capacidad de contar sus historias.

Atendiendo a lo comentado anteriormente, las ONGs cada vez son más conscientes del papel tan importante que ha adoptado el marketing social y en concreto el *storytelling* como herramienta de comunicación en los medios digitales para llegar a un público más amplio, lo que contribuirá a la consecución los objetivos de la organización.

Bajo esta premisa, en el presente estudio se analizan las historias y testimonios de personas que han realizado alguna experiencia de voluntariado a través de la Fundación Entreculturas. Para el análisis de contenido de las historias, se ha empleado *"Storytelling analysis methodology" (ST Analysis*) planteada por Chautard & Collin-Lachaud (2019, 31p.).

Metodología

La metodología *"Storytelling analysis methodology" (ST Analysis*) (Chautard & Collin-Lachaud, 2019) consta de tres etapas:

Etapa 1: Recopilación de toda la información referente a las historias que resulte necesaria para la investigación. En este caso, los datos se recopilaron de la página web corporativa de la Fundación Entreculturas.

Etapa 2: Identificar y extraer las historias. En la presente investigación se recogieron 20 testimonios de personas que habían participado en el programa de Voluntariado internacional de larga duración de Pedro Arrupe (VOLPA) entre los años 2008 y 2020.

Etapa 3: Análisis e interpretación de las historias. Esta etapa a su vez, se compone de dos niveles de análisis (intrahistoria e interhistoria). Ambos niveles, se estructuran en varias fases que estudian distintos aspectos de la narración.

Figura 1: Acceso a los testimonios de voluntariado de la página web de Entreculturas.



Fuente: [https://www.entreculturas.org/es/que-puedes-hacer-tu/voluntariado/testimonios], a fecha 10/12/2021.

Figura 2: Pantalla del programa VOLPA de la página web de Entreculturas.



Fuente: [https://www.entreculturas.org/es/volpa], a fecha 10/12/2021.

Nivel 1: Análisis Intrahistoria: Examina tanto el contenido (la historia contada) y la forma (cómo se cuenta), así como los elementos contextuales relevantes (las condiciones en las que se cuenta).

Fase 1: Contenido: Identificar a los protagonistas, el conflicto, la situación que enfrentan los personajes, las emociones que emergen de la historia, así como las que se generan entre sus personajes (Rooney et al., 2016).

Fase 2: Forma: Examina el estilo del lenguaje, la estructura, los giros estilísticos y los tropos poéticos.

Fase 3: Contexto: Interpretar las condiciones en las que se cuenta la historia, el perfil del narrador y sus intenciones.

Nivel 2: Análisis Interhistoria: Permite al investigador realizar un análisis global y un análisis cruzado de las historias.

Fase 4: Clasificación las historias según una tipología o temas identificados.

Fase 5: Análisis cruzado: Ordenar y contar ocurrencias.

Dicha metodología se adaptará a nuestro estudio para analizar las variables que se desean conocer acordes con el objetivo de la investigación. En este estudio en concreto, se ha realizado el análisis intrahistoria (nivel 1) y el análisis interhistoria (nivel 2) hasta la fase 4.

Para ello, se ha realizado una ficha de contenido, donde se especifican las siguientes variables: Personajes, conflicto, emociones, labores realizadas, impacto, tipo de voluntariado, planteamiento inicial, nudo, desenlace, estilo del lenguaje, perfil del narrador, contexto de la historia y temas.

Este análisis se aplica a cada una de las veinte historias seleccionadas de los testimonios de voluntariado de Entreculturas con el propósito de conocer los resultados a las preguntas planteadas posteriormente.

Figura 2: Ficha de contenido.

Metodología de análisis del storytelling: proceso de implementación		
Fases	Variables	Descripción
Nivel 1: Análisis Intrahistoria		
Fase 1: Contenido		
	Personajes	Elementos activos de la historia
	Conflicto	Causa o motivación de los personajes para actuar
	Emociones	Identificar los ditintos tipos de emociones percibidas durante la historia
	Labores realizadas	Enumerar las tareas y funciones desempeñadas durante la experiencia de voluntariado
	Impacto	Aprendizaje que le ha aportado esta experiencia al narrador
	Tipo de voluntariado	Clasificar el voluntariado según el ambito en el que esté especializado
Fase 2: Estructura		
	Estilo del lenguaje	Forma en la que el narrador escribe la historia
	Planteamiento inicial	Parte inicial del relato donde se proporciona la información necesaria para que se desencadene la acción posterior.
	Nudo	Parte media de la historia en la que se desarrollan de los hechos
	Desenlace	Final de la historia donde se concluye todo
Fase 3: Contexto		
	Perfil del narrador	Características del narrador
	Contexto de la historia	Condiciones o circunstancias en la que la historia se desarrolla
Nivel 2: Análisis Interhistoria		
Fase 4: Clasificación		
	Temas	Categorizar la historia por temas o asuntos sobre los que trata

Fuente: Elaboración propia adaptado de Chautard & Collin-Lachaud (2019).

Resultados obtenidos del análisis de contenido

A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos en el análisis de contenido de las historias.

Si analizamos las variables sociodemográficas de los narradores de las historias, contadas en primera persona por los voluntarios, se observa que 5 testimonios son realizados por hombres, 11 por mujeres y 4 por parejas formadas por un hombre y una mujer.

El rango de edad que comúnmente presentan los voluntarios y voluntarias de las historias es de 24 a 30 años, aunque también se ha identificado con edades comprendidas entre 40 y 50 años.

En lo que respecta al ámbito profesional, todos los voluntarios y voluntarias declaran haber realizado estudios superiores y su ocupación se relaciona con la enseñanza (profesores y maestros), ciencias de la salud (médicos, fisioterapeutas y psicólogos) e integración social (educadores sociales).

En cuanto al ámbito demográfico, los voluntarios proceden de distintas Comunidades Autónomas de España, entre los que destacan Madrid, Andalucía, Extremadura y Castilla y León.

Los países de destino que más han sido adjudicados a los voluntarios han sido Nicaragua, Guatemala, Honduras, Perú, Bolivia, Brasil y Chile, y la duración de la estancia suele ser de 8 meses a 2 años.

La intención que los voluntarios y voluntarias muestran con el relato de sus historias está orientada a concienciar a la sociedad sobre la realidad de los países subdesarrollados donde predomina la pobreza extrema, las desigualdades y los problemas sociales. Asimismo, detallan cómo ha cambiado la situación a partir de la pandemia del Covid-19, por el incremento de necesidades y carencias que requieren ser cubiertas a la mayor brevedad posible.

Por otro lado, pretenden motivar y animar a otras personas a participar en alguna experiencia similar que, según sus opiniones, les enriquecerá personalmente, contribuyendo al cambio de un mundo más justo.

Todas las historias están escritas en estilo narrativo donde se relatan los acontecimientos o sucesos que les ocurren a unos personajes y que se desarrollan en un determinado lugar y espacio temporal. Pero a su vez, se identifica el estilo descriptivo ya que se detalla información acerca de los personajes, el paisaje y el contexto. Presentan una estructura similar, compuestas por: un planteamiento inicial, donde el voluntario se presenta, proporciona sus datos personales, describe el voluntariado que está llevando a cabo y cómo ha sido el proceso de adaptación; el nudo, en el que se detallan las condiciones y circunstancias a las que se enfrenta el país y las labores y tareas realizadas por el voluntario para colaborar con la causa; y el desenlace, donde el voluntario expresa el impacto que ha tenido la experiencia, los aprendizaje obtenidos durante la estancia y su intención de animar a la sociedad a participar en un voluntariado.

A continuación, se resume a modo de ejemplo una de las historias analizadas. La experiencia de Paloma, una chica de 24 años que relata la realidad de pobreza e injusticia que se da en Haití y el cambio y crecimiento que ha experimentado durante su voluntariado internacional de larga duración de Entreculturas en Haití desde hace cinco meses. Según cuenta en su relato, las emociones que ha percibido son la dureza ante el cambio de realidad total, frustración debido a la dura realidad haitiana y el dolor que se refleja en el pueblo; satisfacción, por todo lo que ha aprendido y aportado las personas; alegría y ganas de aprender de las niñas y niños y personas que ha conocido, y esperanza de seguir creciendo y mirar las cosas con ojos nuevos. Todo ello contribuyó a un aumento de su compromiso con la mejora de la calidad de la educación.

Las labores que ha desempeñado:

- Está centrada principalmente en la educación y formación.
- Realizar formación a docentes (tanto de manera individual como colectiva, a través de jornadas formativas) con el objetivo de mejorar la calidad de la educación.
- Apoyar al aula de educación especial de una de las escuelas.
- Colabora en la escuela de Sainte Marie, que imparte clases a niñas y niños restavek, que realizan trabajo infantil y, en muchas ocasiones, no se les permite ir al colegio; esta escuela da la posibilidad de ir por las tardes, durante la etapa de Educación Primaria.
- Participar en un grupo de conversación en francés junto a varios jóvenes, que tiene como objetivo crear un espacio de encuentro que sea liderado por los propios chavales haitianos.

Ha tenido un impacto positivo para Paloma porque esta experiencia ha supuesto un baño de realidad para ella. "Han sido meses duros y muy bonitos, de cambio y encuentro, de ver la pobreza y la injusticia, así como de trabajo conjunto, con personas que buscan el cambio en sus comunidades y en sus escuelas. Ha aprendido la lengua criolla (creole) que le ha posibilitado comunicarse y tener encuentros con personas de todo tipo y en cualquier parte".

El contexto de la historia: concienciar sobre la realidad haitiana, del pueblo que dio el primer grito de independencia, del pueblo que es azotado una y otra vez por fenómenos de la naturaleza, la injusticia y la pobreza.

La historia trata temas como la educación y formación, la escuela, los niños y niñas, la pobreza y la injusticia.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Tras profundizar en el desarrollo del caso, se formulan una serie de cuestiones con sus respectivas respuestas:

Cuestión 1.

¿Cuáles son las emociones que suelen experimentar los voluntarios antes, durante y después de su estancia en el país de destino?

Resposta.

Según Núñez (2008), el *storytelling* se puede definir como "una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones." Dicho autor sugiere que la clave del éxito se encuentra en la carga emocional de los relatos, que permite captar de forma más eficaz la atención y retener las ideas del receptor. También se considera al *storytelling* como una herramienta para lograr el compromiso de las partes interesadas (Nguyen, 2015). Esta herramienta, por tanto, permite conectar emocionalmente con el público y transmitir el mensaje de manera eficaz y persuasiva.

Las emociones que más experimentan los voluntarios antes de su estancia en el país de destino son la dureza ante el cambio de realidad, la incertidumbre al trasladarse a un territorio totalmente desconocido y no saber que se podrán encontrar, y la extrañeza por encontrarse fuera de lugar.

Las emociones que más reiteran los voluntarios durante su estancia en el voluntariado es el entusiasmo y satisfacción por todos los aprendizajes que le aporta esta experiencia, amor por las personas que conocen y les hacen sentir acogidos, felicidad por ser otra persona nueva, valor, comprensión, compromiso, admiración, esperanza, motivación, frustración, agradecimiento e intensidad.

Todos los voluntarios después de su estancia sienten añoranza a su regreso y dificultad para adaptarse de nuevo a la normalidad.

A continuación, se exponen a modo de ejemplo algunos fragmentos de testimonios donde los voluntarios reflejan sus emociones:

Elena Cayeiro, VOLPA en Nicaragua y Guatemala:

> "Cuando me comunicaron desde Entreculturas que tenía que salir del país por motivos de seguridad sufrí un choque de emociones. Fue una de las cosas más duras que me ha tocado vivir en mi experiencia. Sentir que, de repente, abandonaba a tanta gente a su suerte… Pero, a pesar de que el proceso de readaptación fue intenso, me convencí de que mi lugar estaba donde pudiera seguir aportando y acá mi trabajo ahora es apoyar a Fe y Alegría en las escuelas multigrado de las comunidades rurales e indígenas de Santa Lucía la Reforma, en Totonicapán, llevando talleres y formaciones de Género y Coeducación para estudiantes y equipos docentes."

Mary Cruz Mateos, VOLPA en Nicaragua:

> "Para mí VOLPA fue un punto de inflexión, me costó mucho la vuelta a esta "normalidad", me sentía fuera de lugar. No soy la misma y, como decía Casaldáliga, "tengo el corazón lleno de nombres". Esto hace que mi compromiso no sea teórico o ideológico, sino que tiene rostro, aunque no por ello limitado a Nicaragua, sino ligado a cualquier situación de injusticia.
>
> La comunidad de Valle Dulce tiene un sitio de honor en mi corazón, sin duda es símbolo de acogida, de hogar. Lo fue los dos años que viví allí y lo es cada vez que regreso. Gracias a los medios actuales mantengo el contacto y siempre me siento muy acogida y querida."

Cuestión 2.

¿Qué impacto a nivel personal tiene la realización del voluntariado y que aprendizajes les aporta?

Resposta.

La labor de voluntariado puede satisfacer diferentes motivos o necesidades, ya sean psicológicas, personales o sociales.

Mediante la realización de un voluntariado se aprende de las personas con las que se establece relación y proporciona nuevas formas de afrontar situaciones y problemas, por lo que satisface la curiosidad intelectual de conocer mejor la realidad que nos rodea (Clary & Snyder, 1991). Además, con las actividades de voluntariado se obtienen mayor nivel de conocimiento, habilidades y experiencias concretas (técnicas de primeros auxilios, habilidades para tratar con niños, discapacitados, etc.), que resultan útiles en el futuro (Chacón & Vecina, 1999).

Clary et al. (1998) elaboraron el instrumento "Volunteer Functions Inventory" (VFI) en el que se evaluaban seis motivaciones distintas por las que las personas deciden realizar un voluntariado: valores, conocimiento, ajuste social, mejora del currículum, defensa del yo y mejora de la estima. Posteriormente, se añade como motivación el interés por la comunidad procedente del estudio de Omoto & Snyder (1995). De la transcripción al español de la investigación de Chacón y Vecina (1999) se agrega la motivación basada en relaciones sociales. Finalmente, aparecen motivaciones como los valores religiosos, el disfrute y el trabajo en equipo, aportados por Allison, Okun & Dutrige (2002). (Klos & Lemos, 2019).

Mediante el empleo del *storytelling* en las experiencias de voluntariado, se transmiten los conocimientos y aprendizajes obtenidos por los voluntarios, de manera que capten la atención del público, se emocionen y retengan el mensaje.

Por ello, el *storytelling* se ha convertido en una técnica de comunicación, de control y de poder, puesto que cada vez más organizaciones no gubernamentales (ONGs) descubren su eficacia (Salmon, 2008).

A nivel personal, todos los voluntarios coinciden en que esta experiencia ha tenido un impacto positivo y que ha supuesto un punto de inflexión en sus vidas y un crecimiento personal. Han cambiado su forma de ver las cosas, han aprendido de las dificultades, a valorar y dar importancia a lo que realmente la tiene. Llegan siendo una persona y regresan siendo otra totalmente renovada.

A continuación, se exponen a modo de ejemplo algunos fragmentos de testimonios donde se observan el impacto y los aprendizajes más significativos que han recibido los voluntarios:

Fede Gerona e Isa Alfonso, VOLPAS en Brasil:

> "Toda esta experiencia nos está cambiando la manera de mirar la vida y de plantearnos el futuro. También hemos aprendido a valorar de una forma muy especial la naturaleza y la riqueza de los pueblos indígenas. Nuestro concepto del tiempo ha cambiado, hemos aprendido a ser más pacientes, a ser más generosos, a preocuparnos menos por las tonterías que antes nos afectaban más."

Mamen Jiménez y Marco Zamora, VOLPAS en Perú:

> "Nuestra sensación después de unos meses en España es que Ocongate ya forma parte de nosotros. Hemos aprendido de las personas de las comunidades lo importante que es compartir los demás y la profunda acogida al

> otro. Hemos aprendido lo bien que se vive con poco y cómo nos engañan haciéndonos creer lo contrario. Nos quedamos con lo transformador que es el encuentro. Porque querer a las personas, aunque no las conozcas del todo, hace imposible ser indiferente a sus realidades o sufrimientos. Esto nos convierte en hermanos ¡Somos hermanos del mundo!"

Cuestión 3.

¿Cuáles son los principales temas que suelen mencionarse en las historias?

Resposta.

Fog, Budtz, Munch & Blanchette (2010) declaran que existen ciertos elementos básicos que no pueden omitirse en el uso del *storytelling,* como son el mensaje, el conflicto, los personajes y el argumento o trama. Estos elementos se adaptan a la historia dependiendo del receptor, del contexto o situación en que se cuenta la historia y su finalidad.

Los principales temas sobre los que trata las historias de voluntariado son la pobreza, la educación, los niños/as, la migración, los refugiados, el riesgo de exclusión social y la pandemia del Covid-19.

En general, todas las historias analizadas pretenden concienciar y sensibilizar sobre el nivel de pobreza extrema, las carencias y los problemas sociales que existen en los países más desfavorecidos, y para ello motivan y recomiendan a otras personas para que realicen una experiencia similar que les enriquecerá y con la que pueden aportar su granito de arena para cambiar el mundo.

A continuación, se exponen a modo de ejemplo algunos fragmentos de testimonios donde se contempla el contexto en el que se lleva a cabo la historia:

Arturo Pineda, VOLPA en Guatemala:

> "Me he encontrado con mucha pobreza y carencias de las que no era consciente al principio. La ciudad padece al no tener papeleras y contenedores de basura, lo que hace que las calles estén sucias y los bosques contaminados; la falta de acceso a agua potable provoca enfermedades. Los espacios de esparcimientos para niños, niñas y familias, como parques y plazas, son escasas; las personas dedican todo su tiempo a trabajar para salir adelante. Veo con dolor una desnutrición que alcanza al 70% de los niños y niñas chiquimultecas, el machismo, el alcoholismo, el contexto de violencia y miedo que hay en el país.

A todo aquel que tenga inquietud por conocer en profundidad un contexto y una cultura totalmente diferentes, les digo que se atreva a abrir la mente y desmontar muchas ideas preconcebidas, para provocar un cambio, aunque sea pequeño."

José Luis Barreiro Areses, VOLPA en Honduras:

> "Mi destino fue Honduras, un país totalmente desconocido para mí. Rico en recursos, bello, lleno de vida y con personas valientes y comprometidas en su día a día. Pero también un país muy pobre (70% de la población), con una desigualdad casi obscena y con un Estado autoritario que lo controla desde el miedo y desde la violación constante de los derechos humanos. La violencia y la inseguridad tienen a la población, y a los periodistas de Radio Progreso, contra las cuerdas, pero, como dicen por allí, "nos han robado tanto que hasta nos han robado el miedo"."

4. CONCLUSIONES:

Se pueden deducir las siguientes conclusiones en el desarrollo de la investigación:

- Las Organizaciones sin ánimo de lucro cada vez son más conscientes de la necesidad de llevar a cabo técnicas de marketing social para influir en los comportamientos y actitudes de las personas para provocar un cambio social orientado al bienestar de la comunidad. Entre ellas destaca el storytelling, configurándose como una herramienta

fundamental de comunicación social que aporta valor a la organización y crea relaciones entre las personas. La importancia del storytelling como herramienta de comunicación social en las ONGs se fundamenta en que las historias permiten no solo llegar a una audiencia más amplia, sino que el mensaje se capte de manera más efectiva. Con la narración de historias, se transmiten conocimientos y emociones que generan respuestas en el público.

- A partir del análisis de las historias de voluntariado de la Fundación Entreculturas, se puede afirmar que todas las personas que han realizado una experiencia de voluntariado han tenido un impacto positivo, que ha supuesto un proceso de enriquecimiento y superación personal, que están comprometidos con la realidad que atraviesan los países más necesitados y que han cambiado su forma de ver las cosas. Participar en esta experiencia es una oportunidad para conocer las fortalezas de uno mismo, sus capacidades, descubrir los límites y afianzar sus motivaciones. Se aprende relativizar los problemas, a valorar los pequeños detalles, a compartir, a encontrarse con las personas, a acercarse a otras realidades y tomar conciencia de ellas.

- Los voluntarios lo que más valoran en sus testimonios son el agradecimiento por la acogida y calidez que les ha aportado la población, el cariño hacia las personas, la admiración de aquellas personas por su lucha constante, y la intensidad con la que perciben todo. Hay que destacar el entusiasmo, el compromiso con cualquier causa, y la esperanza y motivación de los voluntarios por la cual impulsan a otras personas a realizar este tipo de experiencias que ayudan a cambiar el mundo.

- Los principales problemas a los que se enfrentan estos países son la pobreza, el difícil acceso a la educación, la situación de los migrantes y los refugiados, el riesgo de exclusión social y por tanto la vulnerabilidad de los derechos humanos. El encuentro con otras personas, vivir otras realidades, convivir con el dolor, las desigualdades y la pobreza, trabajar con otras personas para transformar la realidad y comprometerse con la causa, es algo que humaniza.

- Por último, destacar que en todas las historias se lanza algún mensaje esperanzador en el que se anima a otras personas a realizar alguna experiencia similar con la que pueden aportar su granito de arena para cambiar el mundo y luchar por unos valores más justos.

BIBLIOGRAFÍA:

Allison, L. D., Okun, M. A. & Dutridge, K. S. (2002). *Assessing volunteer motives: a comparison of an open-ended probe and Likert rating scales.* Journal of Community & Applied Social Psychology, 12(4), 243-255.

Andreasen, A. R. (1994). *Social marketing: Its definition and domain.* Journal of public policy & marketing, 13(1), 108-114.

Chacón, F., & Vecina Jiménez, M. L. (1999). *Motivaciones y burnout en el voluntariado*. Psychosocial Intervention, 8(1), 31-42.

Chautard, T., & Collin-Lachaud, I. (2019). *Introducing the storytelling analysis methodology in marketing: Principles, contributions and implementation.* Recherche et Applications in Marketing (English Edition), 34(3), 27-46.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). *Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach*. Journal of personality and social psychology, 74(6), 1516.

Clary, G & Snyder, M. (1991*). A Funcional Analysis of Altruism and Prosocial Behavior. The Case of Volunteerism*. Prosocial Behavior. Review of Personality and Social Psychology, 12, 119-148.

Fog, K., Budtz, C., Munch, P. & Blanchette, S. (2010). *"Storytelling: Branding in Practice"*. Copenhague, Dinamarca: Springer.

Fundación Entreculturas ONG. (10 de diciembre de 2020). *Conócenos.* https://www.entreculturas.org/es/conocenos

Fundación Entreculturas ONG. (10 de diciembre de 2020). *¿Qué puedes hacer tú?* https://www.entreculturas.org/es/que-puedes-hacer-tu/voluntariado/testimonios

Fundación Entreculturas ONG. (10 de diciembre de 2020). *¿Qué es el programa VOLPA?* https://www.entreculturas.org/es/volpa

Gómez, C. (2009). *EL marketing como herramienta para la gestión en organizaciones no gubernamentales ambientales de Venezuela.*

Guijarro Tarradellas, E., & Miguel Molina, M. (2014). *El Marketing Social*.

Klos, M. C., & Lemos, V. N. (2019). *Motivaciones para el voluntariado: Consideraciones teóricas y una propuesta de operacionalización*. Pensando Psicología (Medellín.), 15(25), 1-29.

López-Hermida, A.P. & Ibieta, N., (2013). *Nuevas narrativas en Comunicación de Salud: El storytelling y la conquista emocional del paciente*. Disertaciones: Anuario electrónico de estudios en Comunicación Social, 6 (2), 47-71.

López-Hermida A.& Vargas-Monardes,J. (2013*).La política relatada: el Storytelling de Barack Obama en el marco de la Operación Gerónimo.*

Merchant, A., Ford, J. B., & Sargeant, A. (2010). *Charitable organizations' storytelling influence on donors' emotions and intentions.* Journal of Business Research, 63(7), 754-762.

Mitchell, S-L & Clark, M. (2021) *Telling a different story: How nonprofit organizations reveal strategic purpose through storytelling.* Psychology & Marketing.; 38: 142– 158.

Morales, C. S. (2011). *Nuevas tendencias en la comunicación de los programas de marketing con causa en España.* Blanquerna School of Communication and International Relations, (28), 51-62.

Navas, N. (2017). *Marketing social como elemento a considerar en la intervención social.* Unirevista. es, (2), 66-74.

Nguyen, D. T. (2015). *Charity appeal story with a tribal stigma anticlimaxtwist – consequences of revealing unanticipated information instorytelling.* Journal of Strategic Marketing, 23(4), 337–352.

Nicolau, I. (2016). *Specializations of marketing in non-economic areas: social marketing and non-profit organizations marketing.* Knowledge Horizons.Economics, 8(1), 157-159.

Núñez, A. (2008). *Será mejor que lo cuentes. Los relatos como herramientas de comunicación Storytelling.* Madrid: Empresa Activa.

Olarte, C., Saco, M.& Reinares, E. (1999). *"Política de comunicación, implicación respuesta del público: El caso de las organizaciones no gubernamentales".* Encuentro de Profesores de Marketing. Valladolid

Omoto, A.M. & Snyder, M. (1995). *Sustained helping without obligation. motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers.* Journal of Personality and Social Psychology, 68, (4), 671-686.

Pascual, C. O., Lara, E. M. R., & Vázquez, M. S. (2011). *Marketing de las causas sociales. Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (pp. 103-116). Universidad de La Rioja.

Pérez, L.A. (2004): *Marketing social, teoría y práctica,* México, Pearson, 269.

Plataforma del Voluntariado en España. (2020). *La acción voluntaria en 2020: Voluntariado en tiempos de pandemia.*

Rooney T, Lawlor K & Rohan E (2016) *Telling tales: Storytelling as a methodological approach in research.* The Electronic Journal of Business Research Methods 14(2): 147–156.

Saint Luke's foundation announces 'make it stick' grant awards: Innovative program supports nonprofits' communications programs; builds capacity for storytelling. (2010, Jun 23*). PR Newswire* https://www.proquest.com/wire-feeds/saint-lukes-foundation-announces-make-stick-grant/docview/507898042/se-2?accountid=14495

Salmón C. (2008). *Storytelling: la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Ediciones Península.

Tarazona Bustamante, E. E., & Rojas Valencia, J. M. (2018). *Estrategia de divulgación del impacto social de la Institución San José para la obtención de recursos que posibiliten su funcionamiento* (Bachelor's thesis, Comunicación Social y Periodismo).

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DEL "BUEN GOBIERNO" EN EL H. AYUNTAMIENTO DE EMPALME, SONORA, MÉXICO.

Alumno1 Juan Jesús Murataya Arrizón
Alumno2 Norma Leticia Anaya Gandarilla

Tutor: Edith Patricia Borboa Álvarez

Instituto Tecnológico de Sonora (México)

RESUMEN:

El Ayuntamiento de Empalme es la representación jurídica, legal y política del municipio de Empalme, Sonora, México. Es de carácter democrático y su periodo de gobierno es de tres años. Sus principales ingresos corresponden a las participaciones federales, mientras que sus ingresos propios se concentran principalmente en impuesto predial y los pagos del impuesto sobre translación de dominio de bienes inmuebles. Entre los principales trámites de los servicios ofrecidos cuenta con panteones, mercados, rastros, etc. Además de solicitudes de servicios como alumbrado público, bacheo y pavimentación de vialidades, contempla también diversos programas sociales como becas educativas y pies de casa. Este caso, busca generar un análisis de los servicios ofertados por este organismo, para generar propuestas que ayuden a posicionar mejor la imagen institucional, el índice de satisfacción y la percepción ciudadana del gobierno, mediante el desarrollo de diversas estrategias de Marketing promovidas con herramientas de comunicación eficaz con los públicos clave en las redes sociales, principalmente a través de Facebook e Instagram.

ABSTRACT:

The Empalme City Council is the legal, legal and political representation of the municipality of Empalme, Sonora, Mexico. It is democratic in nature and its term of government is 3 years. Its main income corresponds to federal shares, while its own income is mainly concentrated in property tax and payments for property transfer tax. Among the main procedures it has pantheons, markets, traces, etc. In addition to requests for services such as public lighting, patching and paving of roads, it also includes various social programs such as Educational Scholarships and foot of the house. This case pretend to help to generate an analysis of the services offered by this organism, to generate proposals that help to better position the institutional image, the satisfaction index and the public perception of the government, through the development of various Marketing strategies promoted with effective communication tools with key audiences on social networks, mainly Facebook and Instagram.

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, el nombre de Empalme se deriva de la palabra en inglés "Junction" que en español significa "unión de dos vías" (INAFED, 2020). Se fundó el 15 de septiembre de 1905, por una influencia de la salida de la Punta De Fierro, hacia el sur del Ferrocarril de Cananea-Río Yaqui-Pacífico. Nació como una comisaría de Guaymas y fue cabecera municipal en 1937, hasta que fue creado el municipio rielero como se le conoce también, con localidades segregadas a la ciudad de Guaymas por la Ley Núm. 29, de mayo de 1937 promulgada por el H. Congreso de Sonora. El Honorable (H.) Ayuntamiento de Empalme representa al Gobierno Municipal de la misma Ciudad de Sonora en México y su función principal es la de administrar los recursos financieros de la comunidad con el fin de proveer los servicios públicos necesarios para el correcto funcionamiento de la ciudad. Es por eso, que es de gran relevancia determinar si se están llevando a cabo de manera eficiente las actividades que le corresponden de acuerdo al artículo 115 constitucional (Constitución Politica De Los Estados Unidos Mexicanos, 1917) y sobre todo, sondear si la ciudadanía se encuentra satisfecha al respecto.

Los servicios públicos “vienen a ser actividades también muy importantes, las que, [...] están atribuidas a la administración pública, quien las puede realizar directamente, o de manera indirecta por medio de particulares”, siendo estos tan importantes para la vida pública de una comunidad, es de gran relevancia tener una constante evaluación que permita ver si estos se están llevando a cabo de manera correcta (Hernández Juárez & Pérez Cervantes, 2013, p. 6). De igual manera, la ciudadanía exige cada vez mejores servicios y en la medida que exista una coordinación entre los tres niveles de gobierno, se logrará que estos sean satisfactorios en su mayoría, es por eso que este caso busca identificar las áreas de oportunidad existentes, para conforme a eso, presentar una propuesta que permita mejorar la percepción ciudadana del gobierno municipal.

De acuerdo con datos de la Agenda para el Desarrollo Municipal, evaluar permite “Conocer el estado que guarda la administración pública municipal a través de un autodiagnóstico que identifique las áreas de oportunidad en materia normativa, administrativa programática y en materia de vinculación” (INAFED, 2018, p. 13), de ahí que se requiere hacerlo de manera constante y formal, para que los resultados permitan tomar decisiones de un cambio de rumbo si este es necesario. Esto evitará perder la perspectiva de lo que se está haciendo correctamente y detectar donde existen áreas de oportunidad, tal como lo sostiene el artículo 24 de la ley de gobierno y administración municipal establece que “El Ayuntamiento, encargado del gobierno municipal, es un órgano colegiado que delibera, analiza, resuelve, controla y vigila los actos de administración y de gobierno municipal” (Ley de Gobierno y Administración Municipal, 2000, p. 29), cuya función primordial es la de prestar los servicios públicos de manera eficiente y eficaz buscando el bien de la ciudadanía para con ello contribuir a mantener un mejor municipio y aumentar la calidad de vida de sus habitantes.

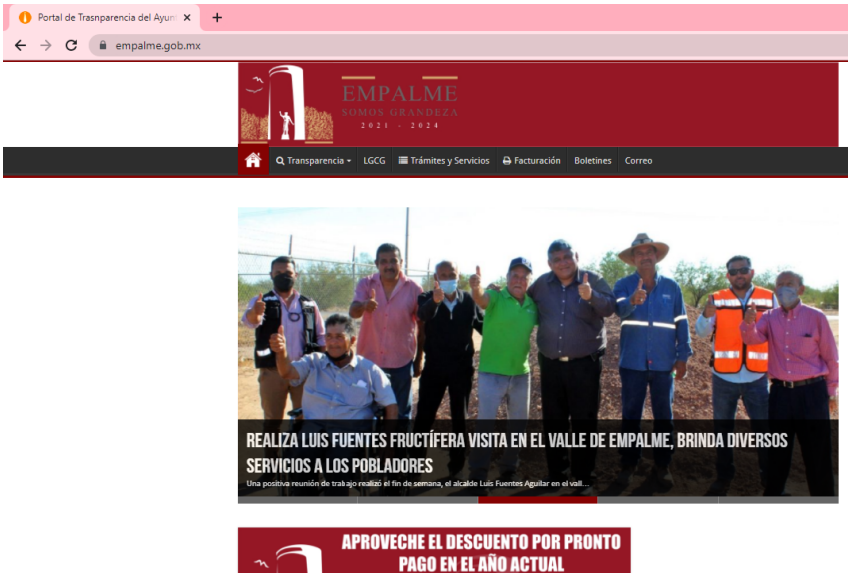
La satisfacción ciudadana al ser meramente subjetiva, se convierte en un elemento difícil de medir. En otras palabras, para determinar el valor de esta característica personal, se debe buscar elementos tangibles que el ciudadano reconozca de manera sencilla o que se puedan medir de acuerdo a una escala determinada. Eventualmente, cualquiera que recorra las calles de una ciudad, estará en contacto con alguno de los satisfactores que el gobierno está obligado a prestar. Por otra parte, este tipo de variables deben incidir directamente tanto en la prestación de los servicios públicos como en la percepción ciudadana. Después de esta reflexión, surge la pregunta obvia, ¿Cómo se convierte una sensación sobre la prestación de un servicio en una variable? Evidentemente, el primer elemento tangible que se puede analizar es la calidad de la prestación. El segundo elemento que se puede medir de manera directa es la transparencia de la información que el interesado recibe o puede obtener ya sea mediante una solicitud electrónica o directamente en los portales oficiales de información pública.

“La calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o latentes” (Kotler & Keller, 2012, p. 131). De este modo, para un habitante de una ciudad que transita en automóvil, solo se requiere una calle, por tanto, pareciera simple satisfacer las necesidades básicas de los individuos, aunque, ¿qué ocurre si la vía por donde se va a circular no es la adecuada? ¿Se puede considerar una simple calle sin pavimentar como un servicio que cumple con la calidad requerida? De acuerdo a la orientación de mercado, muchos consumidores solo consideran importantes aquellas características que le dan funcionalidad a un producto (García Gómez & Gutiérrez Arranz, 2013). Por ejemplo, basta con que una dependencia gubernamental provea el servicio de agua

entubada de manera esporádica para que un determinado número de contribuyentes realicen su pago de manera puntual, mientras que otros considerarían además de injusto, totalmente aberrante pagar por un servicio que no se presta de forma constante.

Por otra parte, todos los entes de gobierno están obligados a ser transparentes en el uso y destino de los recursos públicos que están a su disposición (Ley general de transparencia y acceso a la información pública, 2020), de manera tal que deberán de establecer los mecanismos necesarios para su implementación, ya sea mediante estrategias digitales (sitios web, correos electrónicos, aplicaciones, etc.) o mediante solicitudes escritas. Cada uno de estos organismos, debe regular mediante reglamentos todos los procedimientos a los que deberá sujetarse el solicitante, para realizar la consulta deseada. Por lo tanto, en el presente caso, se pretende evaluar la satisfacción ciudadana de los servicios públicos y su efecto en la mejoría que estos hacen en la percepción de "buen gobierno", por parte de la ciudadanía, suponiendo que, si se mejora la calidad de los servicios públicos prestados, se tendrá una mejor percepción del gobierno y por ende una mejor evaluación ciudadana, además de aumentar la participación y comunicación de la ciudadanía en la toma de decisiones de gobierno, gracias al uso del conocimiento que se obtiene de las actividades realizadas mediante las plataformas de transparencia y rendición de cuentas (CLAD, 2008).

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de Empalme, Sonora, México



Fuente: [http://www.empalme.gob.mx], a fecha 02/12/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

El uso cada vez mayor de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramientas de apoyo para el Marketing Público y Político por parte tanto de la comunidad, como en la administración pública, ha vuelto cada vez más modernas y transparentes las acciones de gobierno y agilizado las reformas estructurales, por consiguiente, han propiciado una mayor democracia en los gobiernos (Alcaide Muñoz et al., 2014). Hablar de e-Gobierno en la actualidad es algo relativamente común para cualquier persona. Es relativamente sencillo conocer cuanto perciben los funcionarios públicos o cuanto se paga a determinado proveedor por un servicio prestado. Aunado a esto, la adopción de sistemas e-Gobierno permitirá no solo ahorros sustanciales a la administración pública, sino que incentivará la confianza de la ciudadanía en el los servidores públicos quienes podrían aprovechar estos tiempos para realizar tareas que tengan que ver más con el proceso de toma de decisiones que con actividades meramente administrativas, mientras que el ciudadano notará una mayor eficiencia tanto en la calidad de los servicios como en el tiempo de respuesta a sus solicitudes (Medina Molina et al., 2013).

En los gobiernos, la aplicación del marketing público es muy limitada. Además, las administraciones públicas tienden a adoptar el presupuesto básico del marketing; así como, a considerar las necesidades y demandas de los

ciudadanos como el eje central de la gestión pública. Por lo tanto, el marketing en el sector público normalmente tiene como principales aplicaciones en la prestación de los servicios públicos: análisis e investigación de mercados; desarrollo y/o mejora de productos o servicios; diferenciación y segmentación de las ofertas públicas; fijación de precios, además de incentivos y desincentivos económicos; optimización de canales de distribución; comunicación eficaz con los públicos clave; mejoramiento de la satisfacción de los usuarios, modificación de conductas públicas; y posicionamiento de marcas públicas (Kotler y Lee, 2011).

No obstante, a pesar de no tener un perfecto funcionamiento no se puede negar que es el método de gobierno más utilizado y aceptado en la actualidad. Por consiguiente, debe de existir un esquema de medición y evaluación constante para lograr tener una mayor eficiencia en sus procesos.

Si bien, existen grandes avances en los marcos institucionales tendientes a lograr mayores avances democráticos en el país (Valverde Viesca et al., 2013) y a pesar de que se ha logrado fortalecer el organismo electoral para dar mayor certidumbre a los procesos electorales, el aspecto de transparencia y rendición de cuentas a nivel nacional está muy atrasado. De forma similar, se puede considerar que la participación ciudadana aún no cuenta con la madurez necesaria para realizar evaluaciones claras de las actividades realizadas por el gobierno en el ejercicio del poder (Alanís Herrera, 2013). Siguiendo esta idea, se puede concluir que entre mejor se difundan dichas acciones, mejor serán los resultados en la mejora de la percepción ciudadana. De ahí que el presente caso busca encontrar los elementos que hay que "destacar" de parte del gobierno para su mejora, pero, sobre todo, permitir una mejor integración entre el ciudadano y el mismo, puesto que, existe la posibilidad de que el desconocimiento de estos elementos, genere una mala percepción de los ciudadanos hacia el gobierno Municipal.

De la misma forma que cuando se habla de Gobierno, se piensa en servicios públicos (Tabla 1) de manera inmediata; cuando se habla de marketing, inmediatamente se le imagina como una actividad relacionada con el sector privado. Al relacionarse con diversos públicos, el gobierno requiere de una parte esencial del marketing; donde es necesario analizarlo desde la perspectiva global y no aislado como una disciplina independiente. Es por eso que, difícilmente se encuentra con estudios realizados de manera específica sobre este tema en estos sectores. En ese sentido, la mayor parte de las escasas investigaciones relacionadas, están realizados por los mismos entes de gobierno o por aquellos que se dedican a su estudio específico (INAFED, 2019). Si bien, es cierto que el gobierno por el simple hecho de ser electo de manera democrática, ya es representativo de la sociedad, también es cierto que, dicha representatividad no es absoluta. Además, ocurre un desgaste propio del uso del poder, porque entre más tiempo se gobierna, es mayor la pérdida del valor representativo ante la sociedad. Por ello, es necesario que en este proceso, el gobierno vaya renovándose e implementando mejoras y nuevas estrategias de marketing, a fin de minimizar este desgaste.

Tabla 1. Productos y/o servicios que ofrece el H. Ayuntamiento de Empalme, Sonora

TRÁMITES Y SERVICIOS	
Dependencia: TESORERIA MUNICIPAL	
Folio	Nombre del trámite
48	POR ASIGNACIÓN DE CLAVE CATASTRAL A LOTES DE TERRENO DE FRACCIONAMIENTOS
32	DESCUENTO A JUBILADOS EN IMPUESTO PREDIAL ACTUAL
26	EXPEDICION DE CERTIFICADOS CATASTRALES CON MEDIDAS Y COLINDANCIAS
25	CATASTRAL Y CARTOGRAFIA
24	MANIFESTACION DE OBRA
23	CERTIFICACIÓN DE COPIAS DE CARTOGRAFÍA CATASTRAL
22	CERTIFICADO DE NO PROPIEDAD
17	CERTIFICADO DE NO INSCRIPCION
16	CERTIFICADO DE VALOR CATASTRAL EN TD Y CERTIFICACION DE TITULO

	15	CERTIFICADO DE VALOR CATASTRAL SIMPLE
	14	CERTIFICADO DE VALOR CATASTRAL EN TD
	11	SERVICIOS CATASTRALES
	9	INHUMACIÓN, EXHUMACIÓN O REINHUMACIÓN DE CADAVERES
	7	RASTRO MUNICIPAL
	6	PREDIAL EJIDAL (GUIAS DE GANADO)
	5	IMPUESTO SOBRE TRASLACION DE DOMINIO DE BIENES INMUEBLES
	4	SERVICIO DE LIMPIA POR LA PRESTACION DEL SERVICIO
	2	MERCADOS PRORROGA DEL PLAZO DE LA CONCESION
	1	MERCADOS REFRENDO ANUAL DE LA CONCESION
Dependencia: SECRETARIA DEL AYUNTAMIENTO		
	54	ANUENCIA DE ALCOHOL EN BAILES PUBLICOS CON INTERVENCION
	53	ANUENCIA PARA VENTA EN EVENTOS DEPORTIVOS
	52	ANUENCIA PARA VENTA EN EVENTOS
	51	ANUENCIA DE ALCOHOL EN RODEOS
	50	PERMISO PARA VENTA DE COHETES
	49	PERMISO PARA CIERRE DE CALLES
	46	ANUENCIA DE ALCOHOL EN PELEAS DE GALLOS EXCENTO
	45	ANUENCIA DE ALCOHOL EN CARRERAS DE CABALLOS EXCENTO
	44	CARTA DE DEPENDENCIA ECONOMICA
	43	ANUENCIA PARA VENTA EN EVENTOS PARTICULARES
	42	PERMISO PARA EVENTO CON VENTA DE CERVEZA
	41	PERMISO PARA CIRCOS
	40	PERMISO PARA JUEGOS MECANICOS
	39	ANUENCIA DE ALCOHOL EN PELEAS DE GALLOS
	38	ANUENCIA DE ALCOHOL EN CARRERAS DE CABALLOS
	37	ANUENCIA PARA CONSUMO EN EVENTOS PARTICULARES
	36	PAGO DE POLICIAS AUXILIARES PARA VIGILANCIA
	35	ANUENCIAS PARA VENDEDORES AMBULANTES
	34	PERMISOS EN EVENTOS PARTICULARES
	33	PAGO DE POLICIAS AUXILIARES EN EVENTOS
	31	AUXILIARES
	30	PERMISO PARA EVENTOS CON CONSUMO EXCENTO
	29	CONSTANCIA PARA SALIDA DE MENORES
	28	CARTA DE DESEMPLEADO
	27	CARTA DE NO EMPLEADO MUNICIPAL
	10	CONSTANCIA DE RESIDENCIA

	8	LICENCIAS Y PERMISOS ESPECIALES (ANUENCIAS)
Dependencia: DIRECCION DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES		
	13	FRACCIONAMIENTOS
	12	LICENCIA DE CONSTRUCCION

Fuente: Elaboración Propia

Al hablar de Marketing, normalmente se espera que exista una promoción de algún producto o servicio y por lo general, se asocia esta actividad con la manifestación de actividades que buscan posicionar a algo o a alguien; sin embargo, en las actividades del gobierno, en ocasiones esto puede ser utilizado para destacar debilidades, tal como quedó demostrado durante la campaña electoral de 2015, donde su uso principal fue con fines de ataques entre los candidatos políticos participantes (Díaz Jiménez & Alva Rivera, 2016). Esto presenta una perspectiva distinta del uso de las herramientas publicitarias, puesto que, no solo se requiere establecer estrategias en pro de enfatizar las acciones de gobierno para mejorar la percepción ciudadana, sino que, por otro lado, puede presentarse en un contexto para estar a la defensiva sobre otros actores políticos que pretenden desvirtuarlas.

No se debe dejar de lado, el hecho que si bien en décadas pasadas existía un régimen bipartidista en el que prácticamente uno de los partidos se mantenía en el poder y el otro era la oposición, las condiciones actuales han cambiado, de tal manera de que, además de existir un mayor número de partidos políticos, existen también las figuras de candidatos independientes, quienes han tenido importantes actuaciones en las últimas elecciones, al grado de lograr posiciones tan importantes como la gubernatura en el estado de Nuevo León en México (Alcántara, 2017); todo esto derivado precisamente de las exitosas campañas de marketing utilizadas, por lo que, una vez siendo gobernantes se debe de continuar con este trabajo de comunicación y seguimiento de las necesidades de la sociedad.

Por otro lado, todos los servidores públicos están obligados a rendir cuentas a sus gobernados, con el objetivo de que la sociedad pueda vigilar que los recursos públicos se usen de manera transparente; o de lo contrario, se deben ejecutar las sanciones que corresponda, por lo que, entre más informados se encuentren los ciudadanos, mejor será el mecanismo para la evaluación y rendición de cuentas (Franciskovic, 2013). La realización de este proyecto será importante debido al gran aporte que significa para el H. Ayuntamiento de Empalme disponer de una investigación de mercados como encuesta ciudadana, que permita determinar qué acciones y estrategias de marketing, brindan un equilibrio entre los servicios que se prestan, su calidad y los recursos que de manera sustentable dispone la administración, para generar las condiciones que permitan la obtención de una opinión positiva de su población.

El desarrollo y/o la mejora de los programas de servicios públicos, es otra de las aplicaciones que se pueden analizar mediante el marketing, lo que implica un proceso sistémico, cuyos pasos principales son: generación y selección de ideas para crear una oferta de servicios orientada a satisfacer las necesidades ciudadanas; desarrollo y prueba de las ideas; diseño del producto considerando sus atributos centrales y periféricos, así como, las ventajas para el mercado objetivo; desarrollo y prueba del producto; y, finalmente, la creación de estrategias de marketing, con énfasis en la distribución, costo y promoción de la oferta diseñada (Flores-Sandoval, 2015).

Al ser un ente de gobierno, el Ayuntamiento de Empalme, Sonora en México, no busca obtener ganancias; sin embargo, esto no implica que no se desee tener un buen posicionamiento entre sus clientes, que para este caso son los propios ciudadanos del municipio; es decir, las personas que de alguna manera tienen alguna relación con la administración municipal, quizá, porque tienen que realizar algún tipo de trámite o requieren de algún servicio. En ese sentido, el Organismo no busca la obtención de ganancias, sino la mejoría de la calidad de vida de la comunidad a la que representa y al mismo tiempo: cuidar los recursos que administra a favor de la población que representa. Es así como, una mejoría en la percepción ciudadana, permitirá llevar a cabo de una forma más ordenada los planes y los proyectos establecidos en las directivas definidas para este fin, mismas que se encuentran plasmadas en los documentos programáticos de cada orden de gobierno (Ayuntamiento de Empalme, 2019).

La situación actual de la Ciudad de Empalme en materia de la prestación de los servicios públicos municipales, en la *Tabla 2*, se sintetiza en este apartado por medio del análisis estratégico FODA, que permite distinguir los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de su problemática actual, considerando que,

como ente de gobierno, su finalidad no es la obtención de utilidades, sino del mejoramiento de la comunidad. En primer lugar, se puede notar que las principales fortalezas tienen que ver con el hecho de que, al ser un ente elegido de manera democrática, tiene un periodo constitucional establecido, lo que le garantiza cierta estabilidad administrativa durante al menos tres años; además, no existe un ente similar con el que pudiera competir, pero, sobre todo, tiene garantizados los recursos financieros para su funcionamiento y ejercicio, mediante las participaciones federales.

En relación a las debilidades, la mayoría son relacionadas al recurso humano. Se notan factores de poca participación y motivación de los empleados. Esto repercute en una ineficiente prestación de los servicios públicos municipales. Aunado a esto, denota un uso incorrecto de la comunicación social, provocando que las acciones de gobierno más trascendentes no sean del conocimiento público y a la inversa, que como gobierno no se entere de las necesidades latentes en la población. Además, no se tiene una estrategia clara de fiscalización interna.

Por otro lado, en cuanto a las oportunidades, se pudo determinar que existe una gran cantidad de sectores a los que aún no se ha llegado, quizá porque estos no han requerido algún trámite o gestión por parte del Ayuntamiento; o bien, porque este no ha presentado alguna acción ni programa dirigido a ese sector de la comunidad. Sin embargo, es importante que se establezcan los mecanismos necesarios, para acercarse a esos sectores y eventualmente, se puede realizar mediante la promoción de nuevos programas, la difusión de los ya existentes, la mejora de las herramientas de comunicación y la generación de nuevas campañas o estrategias de marketing.

Por último, las amenazas existentes, están propiciadas por factores externos encontradas en gran parte del país. Tales como, las olas de inseguridad que han pegado fuertemente, tanto a la región metropolitana, como a las zonas fronterizas en el norte y el sur de México. Otro factor importante es la reciente pandemia de Covid-19, en la que han disminuido considerablemente los apoyos y las participaciones federales, así como, los ingresos propios, debido al cierre parcial de las oficinas recaudatorias de toda la nación, lo que, a largo plazo, puede repercutir negativamente en los ingresos obtenidos.

En cuanto a los servicios públicos, se sabe que la percepción de su funcionamiento puede estar influida por la visión que los ciudadanos tienen del accionar gubernamental y sobre todo, de sus experiencias en interacciones previas con administraciones públicas o algunos partidos políticos en particular; lo que constituye una limitación, en el caso actual. En esa misma línea, se destacan los aspectos de insatisfacción más relevantes que identificaron los usuarios de los servicios públicos del H. Ayuntamiento de Empalme, al igual que en Instituto Superior de Auditoria y fiscalización, (2021) que resalta los servicios que más mala percepción poseen son mantenimiento y pavimentación de calles; y, en menor medida, el servicio de alumbrado público. Todos estos estudios coinciden que los servicios mejor evaluados son: agua potable, alcantarillado y saneamiento, además de la recolección de basura, el cual también fue uno de los servicios mejor evaluados de acuerdo al estudio del Instituto Superior de Auditoria y fiscalización (2020), que concuerda con el hecho de tener esa empresa recolectora de basura durante los últimos 25 años.

Tabla 2. Análisis FODA del Ayuntamiento de Empalme, Sonora, México.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Cobertura insuficiente de los servicios públicos a la población (alumbrado público, saneamiento de calles, limpieza de la ciudad).	Aseguramiento de los Recursos Económicos.
Bajo perfil de Emprendedor.	Órgano único, por tal no contempla competencia.
Insuficientes mecanismos de seguimiento y fiscalización.	Mercado total disponible.
Inadecuadas competencias de los servidores públicos.	Aprobación oportuna de los planes y políticas de acción.
Desmotivación de los empleados del Ayuntamiento.	Período de gestión irrevocable.

Difusión ineficiente de los planes, proyectos y acciones que el gobierno ejecuta.	
Promoción deficiente y falta de campañas de marketing.	
Enfoque de la promoción no es trascendental para la mayoría de la población.	
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
Creciente inseguridad pública.	Sector económico amplio (agrícola, manufactura, servicios).
Escasa aceptación popular, bajo prestigio institucional, imagen negativa en su gestión de bienestar social.	Transparencia de la gestión de administración pública.
Crisis económicas.	
Crecimiento urbano desordenado.	
Falta de innovación.	

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la comunicación eficaz con los públicos clave, es una de las aplicaciones más visibles del Marketing Público y Político, ya que, a través de ella, no sólo se informa al público objetivo de los atributos del servicio promocionado, sino que, se posicionan las ventajas y los beneficios tangibles, motivando así a actuar a los usuarios de una forma determinada. Por ende, el logro de la comunicación eficaz debe ser resultado de un proceso ordenado que parta del análisis del perfil de la audiencia objetivo, que se acompañe con la creación de mensajes básicos, con un tono y estilo correctamente enfocado para los usuarios del servicio; además, que tenga una selección apropiada del medio transmisor del mensaje y de los canales de comunicación adecuados. Por ello, es importante analizar también, las estrategias de comunicación con la comunidad, ya que sirven para respaldar los objetivos de marketing programados por el H. Ayuntamiento de la ciudad de Empalme, Sonora, México (Flores-Sandoval, 2015).

Aunado a ello, la modificación de las conductas sociales es una aplicación reciente del marketing en el sector público que consiste en la búsqueda del persuadir y motivar a una audiencia objetivo, para que de forma voluntaria: acepte, rechace, modifique o abandone comportamientos en beneficio del colectivo social (ejemplos relacionados puede ser: uso del cinturón de seguridad, reciclaje de residuos domésticos, reutilización de bolsas del supermercado, reducción del uso del automóvil particular, etc.). Por último, para llevar a cabo este tipo de campañas de marketing de conductas sociales de manera exitosa, se debe contemplar, entre otros aspectos, el dirigirlas a audiencias predispuestas y el promover las conductas entre públicos dispuestos al cambio, así como que tener cuidado en cómo se emite y se capta el mensaje.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Con el objetivo de servir de estímulo para la realización de un análisis de los datos presentados en el caso, se plantean a continuación varias interrogantes que permitirán obtener una aportación de opiniones y sugerencias de mejora, así como una propuesta de estrategias de Marketing Público y Político a aplicar, para contar con una mejor percepción del buen gobierno del Ayuntamiento Empalme, Sonora, México.

Cuestión 1. De acuerdo a las debilidades presentadas en el FODA ¿Qué tendría que hacer el Ayuntamiento de Empalme, Sonora, México de manera interna, para motivar mediante sus empleados el mejoramiento de su imagen institucional?

Entre las recomendaciones realizadas al Ayuntamiento de Empalme, Sonora se pueden mencionar las siguientes: Homologar y estandarizar procedimientos de archivo que permitan organizar de manera estratégica la información y poder

brindar con oportunidad, la información pública que requiere el ciudadano. Establecer mecanismos que garanticen certidumbre jurídica a los empleados del Ayuntamiento de Empalme, así como aquellos de tipo escalafonarios que aseguren el crecimiento laboral a mediano y largo. Además, desarrollar un esquema de incentivos a la productividad que permita que todos los empleados del Ayuntamiento puedan acceder a distintos beneficios por su desempeño laboral y profesional. También, es importante mejorar los procesos administrativos mediante un esquema de procesos centralizados, que permita obtener la información en tiempo real y de manera más sencilla, tanto para el servidor público como a la ciudadanía. De igual manera, se debe modernizar la infraestructura tecnológica para mejorar los procesos de comunicación hacia los ciudadanos desde el interior del Gobierno Municipal que permita la interoperabilidad de sistemas y obtención de datos, para agilizar los procesos y los trámites que realizan los ciudadanos, de manera que, con ello, disminuyan los tiempos de respuesta y espera.

Cuestión 2. ¿Qué recomendaciones podría hacerle al Ayuntamiento de Empalme, Sonora para poder aumentar sus niveles de aceptación ciudadana de manera externa?

Las principales acciones que deberá hacer el Ayuntamiento de Empalme, Sonora, México son: generar acciones para lograr un gobierno más abierto, que permita cada vez más, la participación de los ciudadanos en los principales asuntos públicos, lo que también deberá generar confianza y certidumbre, con respecto a la acción gubernamental, estableciendo líneas de acción para lograr una mejor percepción ciudadana de lo que conocemos como "buen gobierno"; además, se debe garantizar efectivamente el acceso a la información de los ciudadanos mediante la difusión y actualización en el sitio Web de transparencia del Ayuntamiento de Empalme. Finalmente, promover el uso de la tecnología para una gestión de Gobierno más eficiente que estimule la transparencia, rendición de cuentas y permita tener una comunicación más ágil con la ciudadanía, mediante el buen funcionamiento y la administración oportuna de sus redes sociales.

Cuestión 3. ¿Considera que existe alguna relación entre poseer más servicios públicos de calidad y la percepción ciudadana de buen gobierno?

Se puede decir que si, ya que, existe una fuerte correlación entre el contar con la prestación de los servicios públicos y el nivel de satisfacción que presentan los ciudadanos que se observa en diversos estudios e investigaciones. Derivado de esto, se demuestra que la satisfacción ciudadana posee una correlación que aumenta cuando se cuenta con más tipos de servicios públicos y disminuye cuando no se tienen. Es por eso que, en la actualidad, las evaluaciones recibidas en servicios que cuentan con una inestabilidad en su prestación (recolección de basura, pavimentación y mantenimiento de calles) son bajas; mientras que, las evaluaciones que reciben aquellos servicios con una relativa eficiencia (agua potable, alcantarillado y saneamiento) tienen una mejor evaluación.

Cuestión 4. Brinde algunas ideas para mejorar las estrategias de marketing mix, que puede aplicar el futuro, Ayuntamiento de Empalme, Sonora, México, para mejorar la calidad de sus servicios públicos y la percepción ciudadana de buen gobierno.

La implementación las estrategias de marketing deben contemplar a todos y cada uno de los actores involucrados, generando soluciones integrales que permitan cohesionar las diferentes áreas, como un todo, agilizando el mejoramiento del gobierno municipal. Estas herramientas pueden partir de diversos análisis de marketing estratégico que le permitan al gobierno evaluado, analizar el contexto externo y mejorar los procesos de comunicación con los públicos involucrados, tales como: investigaciones de mercado constantes; planes de marketing adecuados y actualizados; comunicación eficaz con los públicos clave mediante campañas de marketing y seguimiento de las redes sociales; mejoramiento del índice de la satisfacción de los usuarios y la búsqueda de la modificación de conductas públicas consideradas fuera de lugar. Es por ello que, se deben realizar encuestas e investigaciones del mercado permanentes, así como, el mantenerse atentos de las opiniones y las percepciones de una ciudadanía que se vuelve cada día más exigente de la calidad en la prestación de los servicios públicos que recibe.
De ahí que, la mayoría de las organizaciones públicas podrían beneficiarse de los modelos e instrumentos de marketing para aumentar la eficacia de sus acciones. Por lo tanto, el marketing no debe ser un tema tabú en el sector público, ya que, es esencial tener una buena comprensión de los mecanismos políticos y de las características de los usuarios, para realizar una aplicación inteligente de este tipo de enseñanzas en este sector (Pasquier, 2009). Además, hay que recordar que, en el caso particular del organismo estudiado, el fin principal que se busca es la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos,

mediante una mejora en la prestación de los servicios públicos, por lo que, existe mayor importancia al repercutir directamente en la vida de toda la sociedad del Municipio de Empalme, Sonora e México.
Por consiguiente, hay que tomar en consideración la participación de la sociedad en cualquier tipo de planeación a largo plazo, lo que implica que se tenga presente el seguimiento constante de estudios de marketing en este tipo de sectores y la orientación a la realización de investigaciones complementarias, junto con la implementación de las alternativas recomendadas para ayudar a resolver este tipo de problemas latentes que se presentan como un reto constante para cualquier administración pública y así, facilitar la prestación de servicios públicos más ajustados a las demandas de los ciudadanos y sobre todo, cuidadosamente dirigidos a aquellos cuyas necesidades son mayores (Cervera, 2001).

4. CONCLUSIONES:

La implementación de estrategias de Marketing adecuadas a corto y a mediano plazo, no solo permitirá una mejor percepción ciudadana, sino que, dará una mejor respuesta a las demandas sociales. Por ende, el gobierno debe dejar de realizar un trabajo reactivo y empezar a manejar la agenda de los medios de comunicación con mayor atención. Actualmente, solo responde a acciones que son recibidas de actores externos. Cuando, el verdadero poder del Marketing, para los organismos públicos es el de ser los actores principales para los temas relevantes en la sociedad. Además, el uso de las tecnologías de información debe potenciar la comunicación entre sociedad y gobernantes. Durante el periodo de confinamiento por Covid-19, quedó demostrado que los gobiernos están rebasados en el uso de estas tecnologías, ya que fue precisamente, la sociedad civil, la que empezó a organizarse mediante comercio electrónico informal, dando el ejemplo del poder que tiene el uso de estas herramientas de social media.

Finalmente, se debe reflexionar sobre el peligro que representa el mal uso que puede tener generar el uso indiscriminado de las herramientas tecnológicas en el Marketing Público y Político. Es decir, no se trata de censurar los comentarios negativos de los públicos en las redes sociales sobre los servicios ofrecidos por los gobiernos, pero sí de regular su uso en pro de la libertad de expresión, para permitir que se siga utilizando a favor del desarrollo de la sociedad y no en contra de los principios y valores que, como sociedad estamos obligados a guardar. Hay que estar alertas cuando la autoridad tenga que hacer valer las leyes por encima de los valores, porque en este caso sería inaceptable, ya que como sociedad se estaría fracasando. En resumen, coincidiendo con Torres (2013), más allá de que los gobiernos sean capaces de proporcionarle información al ciudadano, se debe avanzar al siguiente nivel: escuchar atentamente las necesidades sociales de los ciudadanos, desde el enfoque del Marketing Social, y no, basados en ideologías partidistas para dejar gobernar alejado de la gente. Esto es lo que hará que la percepción de "buen gobierno" sea verdadera, perdure en el tiempo, tenga la suficiente validez y un impacto positivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los servicios públicos utilizados en la vida diaria de las personas que viven en las comunidades administradas.

BIBLIOGRAFÍA:

Alanís Herrera, M. M. (2013). Regresión o avance democrático en México. Construcción ciudadana. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, *15*, 44–59. https://doi.org/10.1016/s1870-7300(13)72321-4

Alcaide Muñoz, L., Rodríguez Bolívar, M. P., & Garde Sánchez, R. (2014). A scientometric approach on research in information transparency, citizens' participation and public services delivery under e-Government implementation. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, *17*(2), 130–142. https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.05.001

Alcántara, C. H. (2017). Del bipartidismo al pluralismo democrático. Candidatura independiente y resultados electorales para gobernador de Nuevo León, México, en 2015. *Revista Mexicana de Ciencias Politicas y Sociales*, *62*(231), 361–387. https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30049-1

Ayuntamiento de Empalme. (2019). *Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021*.

Cervera Taulet, Amparo (2001), La gestión del marketing en las administraciones públicas locales. http://www.revistadyo.es/index.php/dyo/article/view/206

CLAD. (2008) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf

Díaz Jiménez, O. F., & Alva Rivera, M. E. (2016). El uso estratégico de la publicidad política de ataque en la elección federal intermedia de 2015 en México. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, *21*, 33–49. https://doi.org/10.1016/j.rmop.2016.07.002

Flores-Sandoval, I. (2015). El marketing en el sector público: naturaleza, aplicaciones y desafíos", *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales,* n. 27 (enero-marzo 2015). http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/01/ciudadanos.html

Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: Presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *18*(S), 28–32. https://doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70028-3

García Gómez, B., & Gutiérrez Arranz, A. (2013). *Marketing de fidelización*. Ediciones Pirámide. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Ley general de transparencia y acceso a la información pública, 1 (2020).

Ley de Gobierno y Administración Municipal, (2000).

Constitucion Politca De Los Estados Unidos Mexicanos, Diario Oficial de la federación 343 (1917).

Hernández Juárez, J. L., & Pérez Cervantes, B. (2013). Gestión de los servicios públicos municipales : Un análisis de la percepción ciudadana. *International Journal of Good Conscience*, *8*(3), 1–18.

INAFED. (2018). *Agenda para el Desarrollo Municipal*.

INAFED. (2019). *Guia Consultiva de Desempeno Municipal*. https://www.gob.mx/inafed/acciones-y-programas/guia-consultiva-de-desempeno-municipal-198105

INAFED. (2020). *Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México*. http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26025a.html

Instituto Superior de Auditoria y fiscalización. (2020). Auditoría de desempeño municipal 2019. En *Encuesta sobre calidad de los servicios públicos*.

Instituto Superior de Auditoria y fiscalización. (2021). *Auditoría de desempeño municipal 2020*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimo Cua). Pearson Educación de México S.A. de C.V. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Kotler, P. y Lee, N. (2011). *Marketing en el sector público*, México: Fondo de cultura económica.

Medina Molina, C., Rufin Moreno, R., & Moreno, M. R. (2013). La adopción del e-Gobierno en entornos voluntarios. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, *19*(1), 42–52. https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.10.001

Pasquier, Martinal (2009), Marketing del sector público. http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=578&idissue=47&newlang=spanish

Torres, C. E. T. (2013). Marketing dedicated to the service of non-profit organizations. *Estudios Gerenciales*, *29*(129), 386–395. https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.004

Valverde Viesca, K., Gutiérrez Márquez, E., & García Sánchez, F. de M. (2013). Presupuesto público sin participación ciudadana. La necesidad de un cambio institucional en México para la consolidación democrática11Este artículo se deriva del trabajo de investigación colegiado Citizens, Mayors and Democracy in the City, coordinado por. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, *58*(218), 105–127. https://doi.org/10.1016/s0185-1918(13)72291-8

EMPRENDIMIENTO SOCIAL

TIMPERS, UN EMPRENDIMIENTO CON MUCHO TACTO

Alumna1 Cristina Albes Gómez-Villaboa
Alumno2 Kevin Castro Dacosta

Tutor: José Luis Vázquez Burguete
Tutora: Ana Lanero Carrizo
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

Timpers Brand S.L. es una empresa alicantina dedicada al diseño y venta de zapatillas online. Nació en 2018 a manos de Aitor Carratalá y Roberto Mohedano. La empresa tiene un gran carácter social e inclusivo, pues las zapatillas son diseñadas "al tacto" por personas con discapacidades visuales.

Su importancia es tal que el 100% de la plantilla son personas con discapacidad. Basándose en el mensaje de inclusión social, orientan su producto de manera que los atributos más importantes del mismo son el diseño del mismo y las texturas.

Teniendo en cuenta que el proyecto *Timpers* es una acción de marketing social en sí mismo, se ahonda en el mensaje que se transmite y en la influencia que este tiene a la hora de lanzar sus productos. En concreto, se analiza una publicación en la red social *Instagram* en la que se transmite su mensaje, así como la reflexión sobre su naturaleza de innovación social o su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

ABSTRACT:

Timpers Brand S.L. is a company from Alicante which is focused on designing and selling shoes online. It was founded in 2018 by Aitor Carratalá and Roberto Mohedano. This organisation has a strong social and inclusive character, since the shoes are designed "to the touch" by blind people.

It is so important that 100% of the staff are disabled people. Building on the social inclusion message, they target their product in a way that the most important qualities are the design and textures.

Bearing in mind that Timpers proyect is a social marketing action itself, the message conveyed and the influence it has on product launches are explored in more detail. Specially, a post on Instagram conveying its message is analyzed as well as the question of whether it is actually a social innovation or whether it helps to meet the UN's Sustainable Development Goals.

1. INTRODUCCIÓN

Timpers es un proyecto de zapatillas diseñadas a ciegas por personas con discapacidad, con una misión clara: "la integración de la discapacidad y los discapacitados en todos los ámbitos de la vida y la eliminación de barreras y estereotipos".

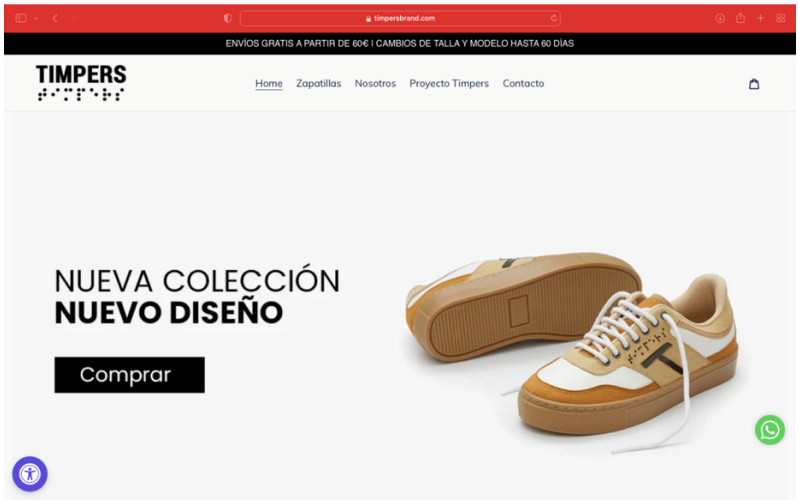
Su origen se remonta a comienzos del año 2018 en Alicante, cuando Aitor Carratalá, entrenador del equipo de fútbol para ciegos ONCE Alicante y actual CEO (*Chief Executive Officer*), y Roberto Mohedano, guía y CMO (*Chief Marketing Officer*) del proyecto, decidieron dedicarse al diseño y comercialización de zapatillas casual. Tras el inicial fracaso de su iniciativa, como consecuencia de la saturación competitiva del mercado de calzado, los dos socios decidieron presentar sus zapatillas al equipo de fútbol que entrenaban, para así intentar darles una salida. Fue entonces cuando Diego Soliveres, jugador del equipo y tercer miembro del proyecto como CCO (*Chief Communications Officer*), les propuso diseñar calzado adaptado a personas invidentes, con el fin de que sus zapatillas se caracterizaran por la inclusividad y la accesibilidad.

Podemos resumir las peculiaridades que caracterizan la fabricación de sus zapatillas en los siguientes aspectos. En primer lugar, el diseño a ciegas, a través del tacto, para conseguir sensaciones únicas y evocar objetos e incluso lugares. Esta idea surgió en el momento en que presentaron su proyecto al equipo de personas ciegas, descubriendo que la ausencia de vista los llevaba a analizar los objetos centrándose en el tacto, especialmente en aspectos como la flexibilidad, los materiales, las texturas, etc… En segundo lugar, la adaptación del calzado a invidentes y personas con visión reducida, con mejoras tales como tacto en las suelas, cordones redondos y cortos, colores vistosos, bordados en braille, una tarjeta de composición en sistema braille dentro del packaging, etc... En tercer lugar, una plantilla formada íntegramente por personas con discapacidad, con el fin de lograr su integración laboral plena. Por último, la apuesta por proveedores de materiales alicantinos, la fabricación local y la venta online.

Aunque su proyecto fue todo un éxito desde el inicio, su innovador modelo de negocio logró un verdadero impulso tras ser seleccionado por la iniciativa Lanzadera, un proyecto de Juan Roig sito en la Marina de Valencia con la misión de formar, asesorar y financiar a los emprendedores para que sus sueños se convirtieran en realidades empresariales. A partir de entonces su facturación se vio incrementada en un 70%, logrando en el año 2020 unas cifras de ventas de 250.000€.

Otro hito importante en su desarrollo fue la apertura de su primera tienda física a finales del año 2019. Sin embargo, este incesante crecimiento sufrió un importante revés con el inicio de la pandemia global causada a raíz del COVID-19, que les obligó a cerrar dicha tienda física propia y a posponer el proyecto por el momento, aunque no descartan volver a intentarlo en el corto plazo.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de *Timpers*



Fuente: [https://www.timpersbrand.com], a fecha 06/11/2021.

Además, en el marco de su Responsabilidad Social Corporativa, su iniciativa apuesta fuertemente por el apoyo al deporte paralímpico. En este contexto, su página web hace referencia a la "Timperiana" Carmen López, una surfista asturiana, actual campeona del mundo y de España, que lucha por lograr una mayor notoriedad y repercusión de este deporte, así como elevarlo a la categoría de deporte paralímpico. No obstante, su compromiso más intenso es el que mantiene con el fútbol, origen de su proyecto y pasión de sus socios. De este modo, se ha convertido en principal patrocinador del mencionado equipo de futbol para ciegos y le ha dado su nombre, ONCE Alicante *Timpers*.

En este contexto, hemos de destacar también su fuerte compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sobre los cuales se asienta su proyecto, sus objetivos y sus valores.

Su repercusión ha sido tal que han conseguido alcanzar un acuerdo con la Fundación del Levante, para que sus jugadores calcen *Timpers* en sus equipaciones de paseo, y un contrato con el equipo paralímpico español, para que lucieran sus zapatillas en la inauguración de los Juegos Paralímpicos de Tokio.

Finalmente, no podemos olvidar mencionar algunos de los galardones que ha recibido la iniciativa *Timpers*, como el 'Premio al Emprendedor con Discapacidad' de la ONCE en la XV edición de los Premios Emprendedores celebrada en 2019 o la ayuda "Emprende + D" en la IV edición de los Premios Fundación Konecta bajo el lema "Empleo y emprendimiento a favor de las personas con discapacidad", en el mismo año.

Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.



Fuente: [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/], a fecha 07/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

El proyecto *Timpers* es una acción distinta en sí misma. No cabe buscar una acción concreta para ver el tipo de negocio que es y cómo se orienta para satisfacer a sus clientes. No obstante, de destacar alguna variable dentro de su estrategia de marketing, se debe acudir al marketing táctico, y dentro del mismo, a la variable producto, que es aquella en la que apoya sus recursos y su estrategia para llegar al éxito.

Por tanto, se va a analizar el proyecto *Timpers* desde la óptica de las decisiones de producto y también de fabricación, que es donde radica la principal diferenciación de la empresa y se puede mostrar como la clave de su negocio. Esto es así y se puede justificar a través de varias de sus promociones en las que el punto clave es su forma de producir y el producto en sí, remarcando que el propio proyecto es mucho más que eso, sino que es una forma de inclusión, pero también de éxito. Por esta razón, se va a tratar en primer lugar cómo es el producto de *Timpers* y qué peculiaridades tiene

para ser ofrecido de esa manera y ser percibido como algo distinto. Esto es importante porque el mercado del calzado se caracteriza por tener una competencia muy intensa, con la presencia de empresas con una imagen de marca, una difusión y unas ventas que hacen muy difícil la entrada en el mercado. Por ello, en segundo lugar, se analizará cómo la estrategia que lleva a cabo *Timpers* está encontrando su nicho de mercado en España y cómo lo está haciendo concretamente. Por último, y en concreto, se ahondará en la promoción de la compañía en redes sociales y su apuesta por la digitalización.

El sello *Timpers*: La misión y los valores a transmitir de la empresa:

Timpers se configura como un proyecto distinto en sí mismo. Así lo expresa Diego Soliveres, cofundador y socio de la compañía en una entrevista que realizó al Diario *El País;* "Importan muchísimo más nuestras capacidades que nuestras discapacidades" (2019). La empresa busca una normalización de los trabajos de personas con discapacidad. De hecho, admiten el recelo de la idea de integración, pues si hay que integrar algo es que se presupone que algo se encuentra aislado o excluido. *Timpers* ofrece un producto normal y se diferencia en aquello que pretende normalizar.

Esta misión que se ha planteado en el novedoso proyecto ha supuesto la transmisión de determinados valores que también han colaborado en las promociones y en la imagen de marca que cada día se va incrementando en mayor medida. Algunos de ellos pueden ser el amor por el trabajo y la ilusión de luchar por lo que quieres y por buscar el éxito pese a las dificultades y siempre con el punto de honestidad que es necesario para conseguirlo.

A partir de la misión y los valores que se propuso transmitir, *Timpers* ha conseguido buen rédito de ellos, pues su modelo de negocio pasa por la relevancia que tienen los mismos para tener éxito, pues casi pasan a formar parte del producto, tal y como se presenta este. Más que por las características o la calidad de estos, el producto *Timpers* tiene mucho más detrás que unos simples zapatos, sino que representan un signo de inclusión social en la que se destacan las capacidades y habilidades y no las discapacidades o defectos del que lo produce, aspecto extrapolable al cliente. Esta idea la muestran con declaraciones como: *"Queremos vivir de la calidad y no de la caridad"*[9].

Por tanto, no cabe menospreciar los valores y la misión de la organización, pues impregnan toda la política de empresa y todas las estrategias, tanto vinculadas al producto como a la promoción del mismo, aspectos que se pasan a analizar a continuación.

Las peculiaridades del producto *Timpers*:

Timpers no es un producto cualquiera. En la empresa se ofrece más que un producto, y esa es la base del proyecto. No obstante, con las palabras no bastan y, al final, lo que el cliente busca son unos zapatos, pese a los añadidos intangibles que se incorporen para hacer al producto *distinto*. Por ello, se van a analizar las distintas peculiaridades y atributos destacables en lo que se refiere a las decisiones sobre producto, utilizando, para ello, el análisis de Kotler y Levitt sobre atributos del producto.

Según Kotler, se distingue entre aspectos formales y aspectos añadidos. Por lo que se refiere a los aspectos formales, destaca la calidad de los zapatos, pero más aun, la calidad del proceso productivo, el cual *Timpers* considera diferencial. Uno de los aspectos que cabe destacar es el logo de la marca en braille en el propio zapato, que permite diferenciar los zapatos *Timpers* de otros. Y se diferencia, además, a partir del atributo que la empresa quiere, lo que le hace más llamativo.

Uno de los atributos principales en lo que se refiere al producto es la calidad y la importancia de los materiales y de la textura, debido a que el diseño es a ciegas. Esto permite ofrecer los zapatos poniendo énfasis en que el sentido más importante para el disfrute de los zapatos es el tacto. Prueba de ello es la máxima que *Timpers* establece en su propia web: *La idea es que los zapatos se puedan ver "con otros ojos".* Esta idea se ilustra en la figura 3, que muestra la importancia

[9] Así lo declaraban los tres socios fundadores en el año 2020: Timpers: las zapatillas inclusivas diseñadas por emprendedores ciegos. *Hablemos de Empresas*, de https://hablemosdeempresas.com/pymes/timpers-zapatillas-disenadas-por-ciegos/

de las texturas en el proceso productivo. Su importancia es tal, que hay una diferencia de texturas entre la parte delantera y la trasera y la parte central.

Lo último que cabe comentar con respecto al diseño es lo correspondiente a los colores. La mayoría de variedades cuentan con tonos muy llamativos, excepto un modelo, que rompe con la línea de acción habitual para diferenciar y representar lo que la marca representa.

Vistos los aspectos formales, en cuanto a los aspectos añadidos, ofrecen un cambio de talla y modelo de 60 días, frente a los habituales 30 de otras empresas de la competencia. Asimismo, a partir de los 60€ de pedido, este no contará con gastos de envío.

Por otro lado, analizando el producto desde el modelo que plantea Levitt de producto total, se puede establecer que el producto genérico de *Timpers* son unos zapatos básicos. Sin embargo, el cliente espera bastante más del producto, ya que se ofrece como algo verdaderamente distinto y diferencial, de manera que el propio consumidor va a contribuir a esa diferenciación y se sentirá diferenciado, en cuanto al diseño, al estilo y a la marca que representa el producto. Por lo que se refiere al producto aumentado, el servicio posventa, anteriormente comentado, es más amplio que los competidores. Por último, el producto potencial de *Timpers* es posible, ya que la empresa se encuentra aun en un proceso de crecimiento. Prueba de ello son las declaraciones de su cofundador Diego Soliveres: "*no es menos emocionante pensar en todo lo que viene: nuestras primeras incorporaciones, el último trimestre del año, donde pensamos crecer de manera notable, las nuevas colecciones, llenas de nuevas sensaciones y materiales, etc.*"[10]

Eran necesarias estas explicaciones sobre el producto de *Timpers*, pues se muestra como el aspecto más importante de todo su negocio, ya que es el elemento diferenciador de la empresa, con su proceso productivo tan novedoso que hace que *Timpers* posea las primeras zapatillas inclusivas del mercado.

A partir de las decisiones de producto, como la que se ha comentado de establecer el nombre de la marca en braille en el propio diseño del zapato, se pueden identificar parte de las estrategias de marketing seguidas por *Timpers*, ya que no es si no una manifestación de la estrategia de desarrollo de diferenciación, por ejemplo. Asimismo, este diseño permite un fiel reflejo de lo que representa la marca y se plasma en el producto, pues la relación marca-producto se unifica en una única idea para posicionarse en el mercado.

Figura 3. Técnica con las texturas en el diseño y elaboración del producto *Timpers*.



Fuente: [https://www.timpersbrand.com/blogs/noticias/proyecto], a fecha 08/11/2021.

[10] Así lo expresa Diego Soliveres en una reflexión publicada en la web de la empresa en septiembre de 2020. Fuente: [https://www.timpersbrand.com/blogs/noticias/timpers-y-mucho-mas].

La promoción y comunicación de *Timpers*:

Las decisiones que la empresa toma en el contexto de la promoción son muy importantes para ellos, ya que debe ayudar a diferenciar el producto y a conseguir un posicionamiento muy concreto en el mercado.

Por ello, el público objetivo al que la empresa se dirige en un principio es al deportivo, ya que comenzó siendo una empresa productora de zapatillas de fútbol. Sin embargo, su manera de orientarse se vio modificada a hacer un proyecto de inclusión social, teniendo como valores fundamentales el respeto y la diversidad, no valorando por las discapacidades, sino por las capacidades que le hacen distinto. *Timpers* comunica a su público que es una marca que tiene empatía y refleja la felicidad, por amar lo que hacen y para quien lo hacen, para todos.

La propia organización en su página web habla de "zapas para todo el mundo" por lo que no excluye ningún segmento concreto de mercado. En cambio, lo que sí hace es diferenciar al cliente que sí compra, ya que este producto les convierte en especiales y, al igual que los zapatos, se verá a la persona "con otros ojos". Si bien, cabe destacar y diferenciar que *Timpers* satisface una gran necesidad para las personas no videntes en mayor medida que otras empresas competidoras, tanto por todo lo que significa su inclusión, como porque la parte más importante del producto hace referencia a atributos que se pueden percibir con sentidos distintos a la vista, concretamente, a través del tacto.

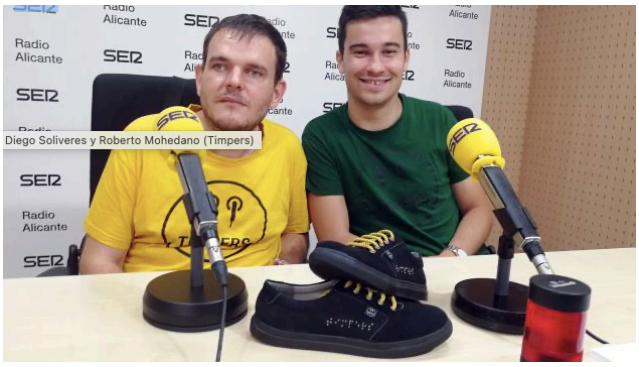
Entonces, el objetivo de las políticas de comunicación de *Timpers* es construir y fortalecer la imagen de marca para posicionarse en el mercado de manera que la empresa se pueda diferenciar y pueda transmitir y atraer a los consumidores para que estos mismos sean quienes ayuden a transmitir la idea de inclusión social y de esfuerzo y trabajo a pesar de las adversidades.

Timpers, basa la gran mayoría de sus campañas publicitarias y promocionales en las redes sociales y medios de comunicación, aspecto que demuestra la apuesta por el marketing digital y de redes, que con tanta proliferación cuenta ante un mercado globalizado. Destacan acciones en este sentido como la que se ilustra en la figura 4, que corresponde a una entrevista que dieron Diego Soliveres y Roberto Mohedano en la Cadena Ser de Alicante en 2018. Pero también cabe mencionar sus acciones en las redes sociales—en las que se ahondará posteriormente—y acciones como la colaboración con y patrocinio del equipo ONCE Alicante Timpers, así como la colaboración con la ONCE, al incluir un anuncio de la empresa en uno de los sorteos de Televisión española.

Todas estas acciones han cumplido el objetivo de la empresa de dar visibilidad a esta situación y por ello han obtenido premios como el *Premio de excelencia en accesibilidad* de la *Fundación Konecta* en el año 2019.

En base a ello, y visto el ámbito general sobre el que se está analizando la propia idea de negocio de *Timpers* como una acción (de marketing) social en sí misma, en este punto se analizará una acción concreta de marketing que se refiere a una campaña publicitaria en redes sociales, en concreto en *Instagram*, en la que se ve reflejado perfectamente el mensaje y el proyecto de la empresa a través de los zapatos.

Figura 4. Colaboración de *Timpers* en los medios de comunicación



Fuente: [https://cadenaser.com/emisora/2018/07/27/radio_alicante/1532709022_682132.html], a fecha 08/11/2021.

En el vídeo que se referencia ilustrado en la figura 5 se presenta, con cierto sentido del humor, el proyecto *Timpers* y su proceso productivo inclusivo y la idea que quieren transmitir a los potenciales clientes. La elaboración del mismo no es muy costosa, sino que lo que busca es que el mensaje que desea transmitir la empresa no se vea eclipsado por nada más. Consiste en la presentación de Diego Soliveres, que presenta el producto evidenciando su discapacidad visual y normalizándola para transmitir el mensaje principal de la empresa.

Sobre los resultados, tanto de este como de otras acciones similares al respecto, cabe hacer tres conclusiones:

- De esta publicación en concreto cabe concluir que ha cumplido con sus cometidos, ya que ha conseguido llegar a más reproducciones (86.900 reproducciones a 8 de noviembre de 2021) que seguidores tiene en la propia cuenta (73.800 seguidores a 8 de noviembre de 2021). Esto demuestra que la acción ha conseguido transmitir el mensaje. No obstante, esto supone dos caras de la misma moneda. Si bien ha conseguido llegar a más gente, aparte de los seguidores actuales, no ha conseguido que todos los seguidores que reprodujeron el vídeo siguiesen a la cuenta.
- No todas las publicaciones y acciones similares cuentan con el mismo éxito. La mayoría de sus publicaciones no consistentes en vídeos tienen unos *likes* muy pobres y una repercusión mucho menor. Por ello, cabe destacar aun en mayor medida el éxito de la publicación comentada. Además, esta es la publicación en la que los objetivos sociales se muestran más, por lo que da pistas de cuál debería ser la línea comercial en este sentido.
- Relacionado con el anterior punto comentado, parece que, en general, la cuenta de Instagram debe fijarse en la importante relación que tienen la transmisión del mensaje y del producto *Timpers*. En el contexto de las redes, no parece que puedan separarse demasiado para garantizar el éxito. De esta manera, se establece como algo fundamental comunicar el objetivo social de la marca y el producto en mayor medida, si cabe.

Figura 5. Portada de un *post* de *Instagram* de *Timpers*.



Fuente: [https://www.instagram.com/reel/CJ8ONprq_-p/], a fecha 08/11/2021.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Es el proyecto *Timpers* una innovación social?

Respuesta.

Según la iniciativa "Unión por la Innovación", lanzada en 2010 por la Comisión Europea en el marco de su Estrategia Europa 2020, la "Apuesta por la Innovación Social" es uno de sus elementos clave. Dicha iniciativa define el concepto de Innovación Social como "encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público… o producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad… capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar…".

Partiendo de esta definición, podemos justificar la naturaleza de innovación social del proyecto *Timpers* en varios aspectos. En primer lugar, se orienta claramente a la satisfacción de una necesidad social no cubierta por el mercado, un calzado inclusivo y accesible para las personas invidentes, cuyas características puedan conocer a través de mensajes en braille, texturas, sensaciones… En segundo lugar, se propone como misión resolver un gran problema social, la falta de concienciación de la sociedad sobre la discapacidad. Además, persigue como objetivo fundamental: lograr una integración plena de estas personas, bajo el lema "importan más nuestras capacidades que nuestras discapacidades".

Cuestión 2.

¿Qué aspectos del marketing mix plantean un mayor interés en relación con el proyecto *Timpers*?

Respuesta.

Los aspectos del marketing mix más relevantes en el proyecto *Timpers* son el producto, la distribución y la promoción.

En primer lugar, en lo que respecta al producto, *Timpers* comercializa actualmente un total de 15 modelos de zapatillas para ciegos, en los cuales cuidan atentamente hasta el último detalle. Para comenzar, apuestan por un diseño a ciegas del producto, basado en el tacto y las sensaciones únicas. Además, adaptan el calzado tradicional para favorecer la inclusión de personas invidentes o con visión reducida, con medidas tales como el uso de cordones redondos y cortos, el contraste de colores, el tacto en las suelas, los bordados en braile, etc… Asimismo, optan por una fabricación local y una plantilla formada íntegramente por personas discapacitadas como aspecto potenciador de la diferenciación de sus productos. Todo ello sin olvidar su apuesta por materiales reciclados en la fabricación de su calzado, procedentes además de proveedores locales.

Por otro lado, reviste también una gran importancia el packaging que, con colores brillantes, trata de reflejar su espíritu: alegría, positividad, equipo, sorpresa, diversidad… Además, incluye contenido especial como pegatinas y una tarjeta de composición en sistema braille, entre otras cosas.

En segundo lugar, en relación con la distribución, se observa que el equipo de *Timpers* aprovechó el impulso del comercio electrónico para iniciar la venta de su producto. De este modo, ha logrado beneficiarse de ventajas asociadas a la venta online, como la disponibilidad inmediata del producto para el cliente, el abaratamiento de costes, el aumento de la visibilidad o el seguimiento del cliente para lograr una mayor fidelidad. Asimismo, *Timpers* se propone como reto a corto plazo la apertura de tiendas físicas propias donde comercializar su producto y ofrecer una atención más personal al cliente, si bien ha tenido que ser retrasado como consecuencia del COVID-19.

Por último, sobre la promoción, resaltar el uso intensivo de las redes sociales como medio de comunicación y promoción. Su plan de marketing se basa en la creación de contenido de valor en redes como *Instagram*, *Twitter*, *Facebook* y *YouTube* a través de un tono cercano, el recurso a la imagen de los fundadores, mensajes llenos de humor y la concienciación en torno a la discapacidad. Esta presencia en redes ha crecido exponencialmente gracias al uso de herramientas digitales,

como *Google Analytics*, *Facebook Ads* y *Google Ads*, que les permiten identificar los intereses de los consumidores y canalizar mejor las ventas.

Su apoyo en estas redes es tal que, tras el desafortunado robo que sufrieron este verano en sus almacenes y el posterior comunicado del suceso a través de sus perfiles sociales, recibieron más de 80.000 "me gustas" y un aumento considerable de las ventas online.

Cuestión 3.

¿Qué otras acciones de promoción podría llevar a cabo *Timpers* para comercializar su producto?

Respuesta.

Como comentábamos anteriormente, la estrategia comercial de *Timpers* se basa en la promoción online a través de sus redes sociales. Junto a este medio de comunicación, que ha resultado muy eficaz en la difusión de la marca y su misión, sería interesante el salto a un tipo de promoción más masiva, pues la historia de la marca y su propósito son un asunto de interés social que podría cautivar a un amplio público. En ese sentido, una propuesta atractiva sería la promoción a través de la televisión, en un programa o mediante un spot publicitario, al ser este medio de comunicación un medio menos segmentado y mucho más masivo que las redes sociales.

Cuestión 4.

¿Cómo contribuye la iniciativa *Timpers* a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?

Respuesta.

De los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, podemos afirmar que *Timpers* adopta medidas en torno a cuatro de ellos.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

En el marco del objetivo 8, *Timpers* persigue conseguir una integración plena de las personas con discapacidad, ofreciéndoles la oportunidad de obtener experiencia profesional para desenvolverse con normalidad en el mercado ordinario de trabajo sin ningún tipo de discriminación en el empleo.

Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.

Estrechamente relacionado con el objetivo anterior, la actividad de *Timpers* busca promover la inclusión social de todas las personas, independientemente de su discapacidad, y garantizar la igualdad de oportunidades.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

La iniciativa *Timpers* apuesta cada vez más por la fabricación de sus productos a partir de materiales reciclados y más respetuosos con el medio ambiente, a fin de reducir considerablemente la generación de desechos y lograr una fabricación y consumo responsables.

Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Los creadores de *Timpers* se proponen expresamente en su página web lograr una alianza con sus consumidores para aportar su pequeño grano de arena en relación con estos ODS.

4. CONCLUSIONES:

Como conclusión al caso, solo nos queda elogiar la gran labor que realiza el proyecto *Timpers* en relación con las personas discapacitadas e invidentes, así como la originalidad de la idea desarrollada. Sus aportaciones tendrán un efecto

muy positivo en la inclusión social y laboral de estas personas y en la visualización de su situación actual, además de fomentar el compromiso de todos con los ODS propuestos por la ONU.

Concretamente, consideramos la propuesta acertada en cuanto a momento de lanzamiento, pues es un hecho indiscutible que a día de hoy las personas discapacitadas aun tienen un largo camino que recorrer para alcanzar su integración plena, tanto a nivel social, donde aun restan otras muchas innovaciones para mejorar su calidad de vida, como a nivel laboral, donde suelen concentrarse en centros especiales de empleo, observándose en escasas ocasiones personas con discapacidad en otros puestos de trabajo.

Una vez más, queda demostrado que el emprendimiento no tiene porqué ir dirigido exclusivamente a la consecución de un objetivo puramente económico, sino que en muchas ocasiones tiene la capacidad de crear un gran impacto social, lo cual frecuentemente lleva aparejado un cierto éxito empresarial como agradecimiento a tal contribución. Por ello, nos sumamos y apoyamos fuertemente la misión y valores del equipo de *Timpers*.

Es precisamente por este motivo por lo que nos decidimos a apostar por este proyecto para elaborar nuestro caso docente, pues consideramos esencial dar visibilidad a proyectos socialmente responsables, con productos inclusivos y valores determinantes para nuestro desarrollo como sociedad. Además, y recalcando así su acertada política comercial, conocimos la marca mediante un anuncio en la red social Instagram, lo que demuestra su adecuada segmentación del mercado hacia personas jóvenes, socialmente concienciadas y con estilo casual, es decir, susceptibles de comprar unas zapatillas para nuestro día a día.

No obstante, en relación con su política comercial en redes sociales, creemos oportuno hacer alguna precisión al respecto. Por un lado, respecto del contenido, hemos concluido, en base al éxito del mencionado mensaje publicitario hecho vía *Instagram* por Diego Soliveres, que deberían compartir *posts* más cercanos, que muestren el equipo y sus extraordinarias capacidades y que incluyan mensajes positivos donde normalicen estas situaciones. Pues como ya comentamos, el mencionado *post* fue uno de los más vistos y recibió más *likes* que la amplia mayoría de su contenido. Por otro lado, e íntimamente vinculado con ello, nos gustaría incentivar al equipo a generar un mayor *engagement* con sus clientes, pues a pesar de recibir un gran número de visitas en algunos vídeos, otras publicaciones alcanzan una cifra ridícula de *likes* en comparación con el número de seguidores, o reciben más visitas a su perfil que número de *followers* poseen, pero no son capaces de retenerlos y fidelizarlos como seguidores en sus redes sociales.

Por último, animar a todos los lectores a poner su granito de arena en la solución de problemas sociales y la evolución como sociedad integrada, respetuosa y responsable. Todos podemos contribuir a mejorar la situación actual, ya sea dando visibilidad en redes sociales o en el boca a boca, apoyando un consumo responsable, adquiriendo productos comprometidos con los problemas sociales, publicando feedback positivo de los servicios que nos satisfacen o incluyendo en nuestras ideas de emprendimiento ciertos compromisos sociales. Con el apoyo de todos podemos hacer una gran diferencia y lograr el objetivo de *Timpers* y de muchas otras empresas comprometidas social y medioambientalmente.

Finalmente, nos gustaría recalcar que el propio proyecto *Timpers* es un ejemplo de perseverancia y esfuerzo a la hora de poner en marcha un proyecto, que nos demuestra que debemos luchar por nuestras iniciativas, la importancia de apostar por los medios digitales para impulsar nuestros negocios (redes sociales y comercio electrónico, entre otros) y que, pese a las circunstancias, la originalidad es la clave del éxito.

BIBLIOGRAFÍA:

Castillo, D. (2020). *Campaña sensorial para el posicionamiento de la marca Timpers.* [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Palermo. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/5535.pdf

De Lazo Tomey, O. (2019). *Plan estratégico de marketing para Timpers (⠞⠊⠍⠏⠑⠗⠎): zapatillas diseñadas por invidentes, una apuesta innovadora.* [Trabajo de Fin de Grado]. Universidad de Alicante. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/95007/1/Plan_estrategico_de_marketing_para_Timpers__titulo_en_br_De_Lamo_Tomey_Oscar.pdf

Deusto Innovación Social. (s.f.). Recuperado de https://blogs.deusto.es/innovacionsocial/que-es-deusto-innovacion-social/

La alicantina Timpers Inspire recibe un premio por el diseño de zapatillas hechas por invidentes. (2019, November 15). Recuperado de https://alicanteplaza.es/la-alicantina-timpers-inspire-recibe-un-premio-por-el-diseno-de-zapatillas-hechas-por-invidentes

Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (2021): official website. [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/], available at 07/11/2021.

Timpers (2021): company official website [https://www.timpersbrand.com], available at 06/11/2021.

Timpers, una marca de zapatillas diseñadas por ciegos: así es su estrategia digital. (2021, May 20). Recuperado de https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1165969054305/timpers-marca-de-zapatillas-disenadas-ciegos-asi-estrategia-digital.1.html

Timpers. [*@timpersbrand]*. (s.f.). [Perfil de Instagram] Recuperado de https://www.instagram.com/timpersbrand/?hl=es

Sancho, O. (2018, July 27). Timpers: diseñadas por personas invidentes para romper estereotipos. *Cadena SER*. Recuperado de https://cadenaser.com/emisora/2018/07/27/radio_alicante/1532709022_682132.html

Entregados los premios de la Fundación Konecta. (2019, November 29). Recuperado de https://www.grupokonecta.com/entregados-los-premios-de-la-fundacion-konecta/

Paolini, C. (2019, December 23). El mundo a sus pies: el joven ciego que diseña zapatillas. *EL PAÍS*. Recuperado de https://elpais.com/sociedad/2019/12/23/pienso_luego_actuo/1577089810_252239.html

Cortina, P. (2020, July 9). Timpers: las zapatillas inclusivas diseñadas por emprendedores ciegos. *Hablemos de Empresas*. Recuperado de https://hablemosdeempresas.com/pymes/timpers-zapatillas-disenadas-por-ciegos/

Chaves, A. (2021, August 4). Cómo Timpers, la marca de zapatillas inclusivas, se sobrepuso a un robo con el poder de sus redes sociales. *Marketing4eCommerce*. Recuperado de https://marketing4ecommerce.net/como-timpers-la-marca-de-zapatillas-inclusivas-se-sobrepuso-a-un-robo-con-el-poder-de-sus-redes-sociales/

Esquerdo, M. (2021, August 10). Mohedano (Timpers): "Debemos centrarnos en las 'supercapacidades' de cada uno". *Economía 3*. Recuperado de https://economia3.com/2021/08/06/452161-mohedano-timpers-debemos-centrarnos-en-las-super-capacidades-de-cada-uno/

Álvarez, R (2021, August 20). Timpers, Juan Roig y el milagro de las zapatillas de colores. *La Vanguardia*. Recuperado de https://www.lavanguardia.com/economia/20210820/7662822/timpers-juan-roig-zapatillas-juegos-olimpicos.html

Adelantado, D. (2021, October 25). Timpers, los emprendedores con discapacidad que triunfan en el sector del calzado. *Emprendedores*. Recuperado de https://www.emprendedores.es/emprender-con-discapacidad/fundacion-once-timpers-emprendedores-calzado/

SOLTRA, EMPRESA Y SOCIEDAD

Alumno1 Guillermo García Cortés
Alumno2 Óscar Álvarez Pardo
Alumno3 Miguel Hernández Sánchez

Tutoras: Ana Lanero Carrizo
María Purificación García Miguélez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

El siguiente caso docente recoge las estrategias empresariales y las prácticas laborales y sociales que la empresa local de León, España, SOLTRA, lleva a cabo, siempre teniendo presente la responsabilidad social corporativa y la viabilidad económica de su negocio.

Por ello, cabe destacar que los objetivos de la empresa van más allá de meros números o beneficios, sino que se preocupan por aportar algo a la comunidad muy importante, contribuyendo a crear valor social y medioambiental, más allá de lo exigido por la sociedad. Tiene una capacidad de respuesta proactiva e integra la estrategia de RSCcomo objetivo fundamental. Realiza actividades para mejorar la calidad de vida de trabajadores, que son personas concapacidades diferentes, así como de los consumidores, centrándose en la comunidad local.

A parte de esa labor social que realizan, sus prácticas laborales se basan en sus valores y creencias particulares a través de medidas e instrumentos de desarrollo.

ABSTRACT:

The following case study shows the business strategies and the social labor and practices that SOLTRA, a local company in León, Spain, carries out, always bearing in mind the corporate social responsibility and the economic viability of its bussines.

Therefore, it is worth noting that the company's objectives go beyond mere numbers or profits, but are concerned with contributing something very important to the community, helping to create social and environmental value, beyond what is required by society. It has a proactive response capacity and integrates CSR strategy as a fundamental objective. It carries out activities to improve the quality of workers' life, who are people with different abilities, as well as consumers, focusing on the local community.

In addition to their social work, their work practices are based on their particular values and beliefs throughdevelopment measures and tools.

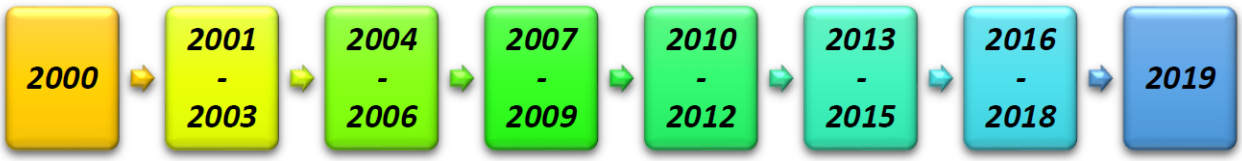
1. INTRODUCCIÓN

La empresa que hemos escogido para la realización del estudio de caso es la empresa local con delegación en León, Soltra. Esta empresa nace en el año 2000 en la Virgen del Camino con un objetivo claro de crear puestos de trabajo para el colectivo de personas con capacidades diferentes permitiéndoles participar dentro de mercado laboral y las empresas haciéndoles partícipes de la generación de riqueza. La orden de los Dominicos junto con el matrimonio leonés D. Antonio Fernández y Dña Cinia, con la ayuda de Caja España y grupo Gureak (empresa de marketing instalada en la Virgen del Camino), deciden crear una iniciativa empresarial que junte diferentes infraestructuras, esfuerzos de personas, aportaciones financieras y una experiencia en el sector y que incluya en ese proyecto a las personas con capacidades diferentes.

Figura 1. Logotipo oficial de SOLTRA

Fuente: Soltra.org.

Figura 2. Evolución de la empresa SOLTRA



Fuente: Elaboración propia.

2000 → Año en que se funda la empresa SOLTRA y se inicia este nuevo proyecto.

2001-2003 → El primer grupo de trabajadores se desplaza hasta San Sebastián para formarse en el montaje de piezas para automóviles, y comienzan a trabajar con las actividades del montaje del claxon para vehículos de Citroën. También se inicia la formación de los trabajadores en las áreas de limpieza y marketing, así como en el ámbito de la jardinería, trabajando para Caja España. Comienzan también los trabajos de montajes y cableado para empresas como TOVIC y FAGOR a través de la empresa ALECOP.

2004-2006 → El crecimiento de la empresa ALECOP hace necesaria una nueva nave para la empresa en la Virgen del Camino. En este periodo se incorporan actividades de montaje de enchufes para LEGRAND. Inician también actividades de Vending.

2007-2009 → Se formula el plan estratégico de la empresa con dos objetivos principales: crear 400 puestos de trabajo para 2018 y asegurar la continuidad sin incurrir en pérdidas. Se produce también una renovación de instalaciones y de la imagen corporativa, se consigue la homologación como proveedor para VESTAS. También se abre una nueva línea de negocio con el servicio de lavandería.

2010-2012 → Se inicia la actividad en Villadangos para VESTAS en los servicios de logística, limpieza y catering; se inauguran también la Residencia y Centro Ocupacional Doña Cinia. Se inicia la construcción de una nueva nave en Villadangos y se abre una nueva línea de negocio en hostelería con la gestión del Hostal Central.

2013-2015 → Los hoteles más importantes de León contratan los servicios de lavandería de la empresa. Se consolida también como proveedor de la empresa VESTAS.

2016-2018 → Se inicia el servicio UNIPOST para el reparto y distribución de valija y de publicidad. Su labor es reconocida con numerosos premios nacionales. Se abre una nueva nave en la Virgen del Camino con la última tecnología en lavandería. En el año 2018 se lleva a cabo el proceso de internacionalización de la empresa, llegando a nuevos mercados como el danés, como proveedor de VESTAS y el de México para el sector del automóvil y sector textil.

2019 → En este año se lleva a cabo un nuevo servicio de distribución, abriendo el primer supermercado inclusivo de Castilla y León.

La empresa tiene muy en cuenta la calidad y el compromiso de mejora, así como el estricto cumplimiento de la normativa vigente, algo por lo que SOLTRA ha sido reconocida de manera oficial por su calidad.

La empresa SOLTRA tiene como objetivo aunar los términos empresa y sociedad, buscando la integración de esas personas con capacidades diferentes. Tiene como lema la potenciación de las capacidades de estas personas, buscando impulsar su autonomía e inclusión social. El compromiso de la empresa son la sociedad hace que estén en continua búsqueda de soluciones y creación de oportunidades laborales para personas sea cual sea su capacidad.

Su lema es un resumen adecuado de como trata la empresa a sus empleados y en que basa su objetivo y acciones empresariales: "Otras empresas buscan el mejor candidato para el puesto, nosotros buscamos el mejor puesto para cada persona".

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de SOLTRA



Fuente: [https://soltra.org/], a fecha 28/10/2021.

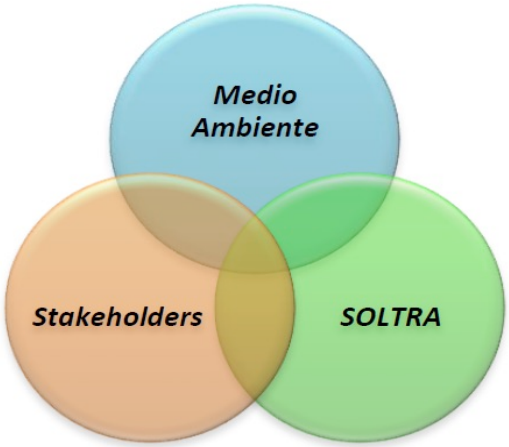
2. DESARROLLO DEL CASO:

"Soltra es inclusión". Así es como la empresa leonesa ha querido darse a conocer y resaltar que es pionera en incorporar y dar oportunidades laborales a personas con capacidades diferentes, buscando siempre ámbitos y puestos de trabajo que se adecuen a cada persona, y teniendo siempre presente la importancia de cuidar el planeta y trabajar por el bienestar social.

Su público objetivo es amplio ya que cuentan con numerosos servicios, desde montaje de piezas para coches, como supermercados y servicios de lavandería y la empresa está presente tanto en pymes como en polígonos industriales, hoteles y en el sector público.

Desde sus inicios y cada vez más preocupados por el bienestar de la sociedad, ponen empeño en volcarse hacia toda la cadena de sus stakeholders, teniendo un fuerte compromiso por la inclusión social además de ofrecer la mejor calidad en sus productos y en los servicios que ofrecen, estableciendo relaciones de confianza y fomentando unos valores claros sobre sus prácticas empresariales. Todo ello combinado con propuestas diferentes promoviendo el cuidado del medio ambiente. Lo anterior pone de manifiesto que llevan a cabo un marketing estratégico enfocado en la responsabilidad social corporativa. Incluso podríamos hablar también de marketing social, ya que es un a empresa que se dedica a realizar una labor social, anteponiendo eso a maximizar beneficios.

Figura 1. Representación gráfica sobre Responsabilidad Social Corporativa



Fuente: Elaboración propia.

RSC: Medio Ambiente

"Nos preocupamos por nuestro hogar, el planeta"

La empresa pone hincapié en la mejora continua, referida está a ser capaces de aprovechar al máximo los materiales y detectar las áreas en las que se pueda mejorar, para ello cuentan con el sistema de gestión de calidad y del medio ambiente, que supervisan para conseguir transformar los posibles problemas en puntos fuertes y lograr una mejora continua en los productos, procesos y servicios que proporciona.

Además, dentro de su política global, destacan la eficiencia productiva, con el objetivo de conseguir reducir todas aquellas incidencias que puedan aparecer y conseguir la máxima eficiencia en todos los procesos que lleva a cabo la empresa.

"Nuestro compromiso con el medio ambiente"

Desde sus inicios, cumplen y dan gran relevancia a los requisitos medioambientales, llevando a cabo prácticas que prevengan la contaminación y siempre minimizando el uso de residuos innecesarios, además de llevar a cabo una supervisión para el control óptimo de sus residuos peligrosos, que son los que más daño causan al planeta.

"Formación para el futuro"

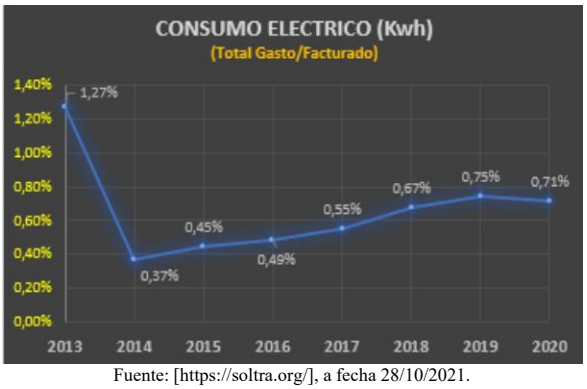
La empresa cuenta con planes de formación sobre el medio ambiente para cada uno de sus empleados sean conscientes de la importancia que tiene para la empresa, para que colaboren activamente en esta causa en cada uno de los procesos que realizan en SOLTRA y sean capaces de identificar y solucionar errores en los procesos actuales para la mejora de los problemas futuros que irremediablemente se plantearán.

Medio Ambiente en España

Soltra cumple estrictamente con la normativa y los requisitos medioambientales marcados por los códigos del medio ambiente. Y además de los requisitos legales, la empresa se marca objetivos a largo plazo, y va midiendo todos los años si los objetivos se están cumpliendo mediante indicadores medioambientales como son:

- El consumo de la electricidad, que han conseguido reducir del 1,27% en 2013 al 0,71% en 2020.

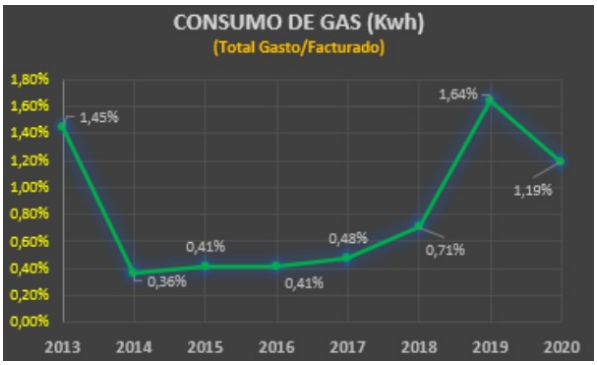
Figura 5. Consumo eléctrico 2013/2020



Fuente: [https://soltra.org/], a fecha 28/10/2021.

- El consumo de gas, que han conseguido bajar el consumo del 1,45% en 2013 al 1,19% en 2020.

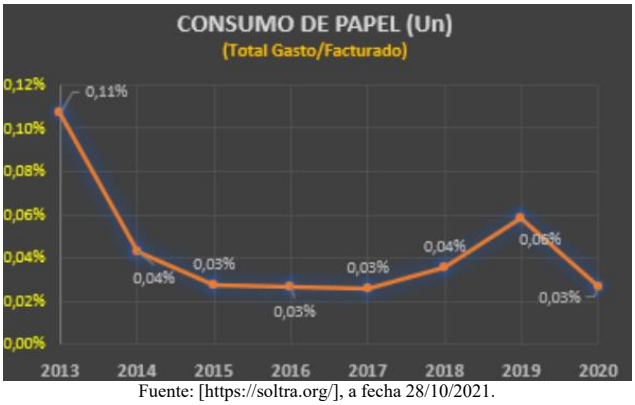
Figura 6. Consumo de gas 2013/2020



Fuente: [https://soltra.org/], a fecha 28/10/2021.

- • El consumo de papel, que ha pasado de un 0,11% a un 0,3% en 7 años.

Figura 7. Consumo de papel 2013/2020



Fuente: [https://soltra.org/], a fecha 28/10/2021.

Además, también tiene en cuenta otros indicadores como el consumo de gasoil, que ha conseguido reducirse a partir de 2018, el consumo de residuos no peligrosos y el consumo de agua, en los que están trabajando para conseguir reducir en los próximos años.

Gracias a estos indicadores, la empresa puede observar de manera visual y sencilla la evolución y comprobar si se están cumpliendo los objetivos medioambientales de SOLTRA.

Medio Ambiente en México y Dinamarca

Soltra se compromete con el medio ambiente en cada uno de los países en los que opera, y cumple con los requisitos medioambientales legales marcados por estos países. Además, tienen en cuenta los indicadores previamente mencionados, centrándose en la reducción de gasoil, electricidad y el consumo de agua.

Estas acciones motivadas a el cuidado del medio ambiente han llevado a la empresa a ser certificada por AENOR en la norma ISO 14001, relacionada con la buena gestión y en compromiso en las prácticas Ambientales al comprometerse por un mundo mejor.

Figura 8. Certificados de la empresa



Fuente: [https://soltra.org/], a fecha 28/10/2021.

RSC: Empresa, Soltra

En este apartado queremos destacar la política general y las diferentes políticas laborales y sociales que tiene la empresa. La dirección de la empresa tiene como política u objetivo general la actividad de promoción, educación y rehabilitación de personas con capacidades espaciales con el objetivo de lograr su inclusión social y laboral. Diversidad, inclusión, igualdad, iniciativa personal, honestidad y dignidad son los valores básicos dentro de la empresa Soltra, a cuál pretende ser una empresa referente en el ámbito de la inclusión laboral de personas con capacidades diferentes generando oportunidades de trabajo. La Dirección de Soltra establece unos pilares de su política para toda la organización:

Detectar, analizar y comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes y especialmente de las personas con capacidades diferentes, con el fin de lograr su inclusión laboral y social, a través de la promoción, educación y rehabilitación.

Enfoque a la clientela: satisfacer los requisitos establecidos por nuestra clientela, de forma anticipada y continuada, así como los definidos en nuestro.

- Garantizar el cumplimiento de los acuerdos para ser cercanos, ágiles, flexibles y proactivos.
- Mejora continua y cumplimiento de los requisitos.
- Eficiencia productiva.
- Innovación tecnológica.

Dentro de este apartado queremos destacar también la existencia dentro de la empresa de un plan de igualdad entre hombres y mujeres, buscando las mismas oportunidades para ambos géneros, tener una igualdad de trato, eliminando la discriminación por razón de sexo, y donde una serie de supervisores se encargan de gestionar y controlar que todas las líneas de actuación del plan se cumplan dentro de la empresa.

Siguiendo con el tema de RSC dentro de la empresa, entre los trabajadores existe también código ético de obligado cumplimiento. Alguna de las normas a destacar son el antisoborno, la prohibición de divulgación de información interna de la empresa, la privacidad de los clientes, la posibilidad de conciliar vida laboral y familiar o la tolerancia cero con la violencia y las amenazas en el lugar de trabajo, entre otros muchos. En relación con el último aspecto del código ético que hemos resaltado, debemos comentar también que la empresa dispone de un plan detallado de actuación en caso de acoso, algo de lo que están muy pendientes ya que son conductas a evitar y condenar dentro de Soltra. La empresa está muy comprometida en tema de responsabilidad social tanto dentro de la misma como fuera.

RSC: Stakeholders

Cabe destacar la importante política que llevan a cabo en la generación y el mantenimiento de empleo denominada "buscar un puesto para cada persona", dando así oportunidades de trabajo y de crecimiento a personas, que desgraciadamente no cuentan con las mismas oportunidades laborales, consiguiendo así aportar valor a la sociedad, dando la oportunidad de que las personas con capacidades diferentes puedan participar en el mercado laboral como uno más.

Sociedad como stakeholder:

Aportando a la sociedad.

Por un lado, cabe destacar la labor de inclusión que llevan a cabo promoviendo trabajos para ayudar a la sociedad, como hemos mencionado anteriormente. Y, por otro lado, cabe destacar la fundación en 2014 de la residencia y centro ocupacional Doña Cinia, orientada a cubrir las necesidades de apoyo de las personas con enfermedad mental dentro de un contexto lo más normalizado e inclusivo posible, participando en los servicios comunitarios de La Virgen del Camino. Proporcionar soporte individualizado para poder potenciar su autonomía, donde se trabaja con trabajadores sociales, psicólogos terapeutas, educadores y cuidadores que dan servicio las 24 horas.

Cuentan con diversas salas de ocio, informática, deporte, manualidades y tienen en su programa de día talleres pre laborales, para preparar a las personas en el mundo laboral y talleres de cultura general.

"Pensar en todos"

En este proceso cuentan con la ayuda de la Junta de Castilla y León, que les da apoyo en las actividades e instalaciones y su objetivo principal consiste en mejorar la calidad de vida de las personas con enfermedades mentales y sus familias, contribuyendo a dar un paso más en la inclusión de este colectivo en la sociedad.

Proveedores como Stakeholders:

Para la empresa Soltra es muy importante la conducta que tenga cualquier proveedor o persona que entre a formar parte del proceso de esta empresa por lo que es fundamental establecer un código de conducta de estricto cumplimiento para ellos.

- Política de proveedores: desde los inicios Soltra se preocupa por mantener relaciones estables y de compromiso con sus proveedores, además de tener siempre presente la ética en cada paso que dan, y para ello cuentan con un Código de aplicación a cualquier persona que entre dentro del proceso de la empresa.
- Prohibición del trabajo forzado: donde Soltra no permitirá ningún trabajo forzado ni impuesto de forma involuntaria ni en su empresa ni que lo practiquen sus proveedores.
- Prohibición del trabajo infantil: los proveedores no podrán contratar a personas menores de 16 años, y además las personas con edades comprendidas entre 16 y 18 años cumplidos, se considerarán trabajadores juveniles. Estos no deberán trabajar en turnos nocturnos ni bajo condiciones peligrosas.

- Prohibición de la discriminación: no se podrá realizar ninguna práctica discriminatoria en ningún campo de actividad.
- Respeto a la libertad y negociación colectiva: los empleados estarán protegidos.
- Prohibición de abuso: los proveedores y prestadores de servicios de SOLTRA tratarán a sus empleados con dignidad y respeto.
- Seguridad e higiene en el trabajo: proporcionarán a sus empleados un lugar de trabajo seguro y saludable, garantizando unas buenas condiciones.
- Pago de salario: garantizar que el salario liquidado a sus trabajadores sea, al menos, igual al mínimo legal o al establecido por convenio, si éste es superior.
- Horas de trabajo no excesivas: los proveedores y prestadores de servicios de SOLTRA ajustarán la duración de la jornada laboral a lo dispuesto en la legislación aplicable o a lo establecido por convenio para el sector de que se trate.
- Salud y seguridad del producto: son responsables de que todos los productos suministrados a SOLTRA cumplan con los estándares de Salud y Seguridad.
- Compromiso medioambiental: mantendrán un compromiso constante con la protección del medioambiente y cumplirán los estándares y exigencias establecidos en la legislación aplicable local e internacional.
- Confidencialidad de la información: obligación de preservar la integridad y confidencialidad de la información que reciben como consecuencia de las relaciones comerciales que mantienen con SOLTRA.
- Implementación del código: los proveedores y prestadores de servicios implementarán y aplicarán programas para poner en práctica este Código.
- Transparencia y sostenibilidad: los proveedores y prestadores de servicios mantendrán un comportamiento honesto, íntegro y transparente en su actividad.

Marketing Mix

Producto

En el caso de Soltra, nuestra empresa no comercializa productos sino una serie de servicios muy diversos para la sociedad con uno de sus lemas por bandera como es que Soltra es inclusión y equipo. Teniendo esto claro vamos a comentar los distintos tipos de servicios que realiza la empresa:

- *Montaje:* en primer lugar, la empresa Soltra ofrece servicios de montaje buscando integrarse dentro de los procesos productivos de aquellos que quieran ser sus clientes y que exigen empleo intensivo de mano de obra. Se adaptan a las diversas labores de montaje y mecanizado desde piezas o componentes para pequeños electrodomésticos hasta aerogeneradores. Hacen labores para empresas líderes de sus sectores como son VESTAS, CITROËN u OPEL.
- *Logística:* otro de los servicios que ofrece la empresa es el de logística ya que disponen de una infraestructura adecuada y un equipo apto para realizar procesos productivos y de logística de una manera eficiente para sus clientes buscando mejorar las líneas de producción, almacenaje o manipulado de sus empresas. Realizan actividades diversas como las de recepción de suministros, reparto y distribución, controles de calidad, almacenaje y mantenimiento, manipulado y etiquetado, etc.

- *Marketing:* la empresa tiene una experiencia notable de 15 años ofreciendo servicios relacionados con el marketing directo personalizados para cada empres/cliente. Dentro de este apartado tienen servicios tanto de gestión de correspondencia como de distribución de publicidad y de marketing directo.

- *Distribución:* gracias a la iniciativa entre Soltra y Vegalsa Eroski, se inició una nueva actividad, una apuesta de nuevo por la inclusión, abriendo unas nuevas tiendas en Castilla y León relacionadas con la distribución. La primera de ellas fue el supermercado Eroski inaugurado en el Puente Villarente, en León, convirtiéndose en el primer establecimiento gestionado por personas con capacidades diferentes. Esta nueva tienda cuenta con más de 3.500 referencias y es un nuevo paso hacia la diversificación laboral del empleo, poniendo las bases y cimientos de futuros acuerdos, que se materializarán con la apertura de nuevas tiendas cerca de la capital, siguiendo el mismo modelo de gestión inclusiva.

- *Lavandería:* uno de los servicios estrella y más importantes de la empresa. Ofrecen servicio profesional de lavado, planchado, reparación y hasta renting de prendas textiles, incluyendo en ese servicio también su recogida y entrega. La empresa dispone de lavandería industrial y de las mejores tecnologías para prestar un sistema integral de lavado de ropa, así como de alquiler de ropa, liberando al cliente de asumir la compra de la ropa que necesita y suministrándole sólo las cantidades que desea en cada momento. También se integran en las empresas de nuestros clientes desplazando nuestros equipos a su propia lavandería. Sirven a hoteles importantes de León, hospitales, colegios, residencias y todo tipo de centros y empresas.

- *Limpieza:* sus servicios de limpieza integral van destinados a todo tipo de empresa, centro escolar, centro deportivo, comunidad… Ofrecen esos servicios con el objetivo de mantener las instalaciones en un perfecto estado, algo clave para la imagen de las empresas clientes, y para el buen ambiente y desarrollo del trabajo dentro de las mismas. Realizan servicios de limpiezas de mantenimiento o de forma puntual, desinfección, limpieza de cristales, abrillantado de suelos, etc.

- Jardinería: la empresa dispone de personal especializado en trabajos de jardinería, tanto en diseño como en mantenimiento de estos. También realizan proyectos de urbanización y embellecimiento de entornos urbanos e industriales y tienen acceso directo con los principales viveros que les suministran de todo tipo de plantas y árboles.

Precio

No disponemos de una relación del precio de los servicios que esta empresa ofrece, si bien sabemos que están en la media del sector de cada actividad, pero para la empresa Soltra el hecho de sacar un buen rendimiento a sus servicios y de maximizar beneficios no es una de sus máximas o no está entre sus objetivos más principales. Como hemos comentado a lo largo del trabajo, el principal objetivo es crear valor para la sociedad y proporcionar empleo para personas con capacidades diferentes.

Distribución

La empresa cuenta con servicios disponibles y canales de distribución para todas las actividades, adaptándose siempre a las necesidades de cada empresa, pudiendo realizar cada servicio de manera integral desde recogida hasta entrega o incluso pudiendo introducirse dentro de la propia empresa para desarrollar dichos servicios.

Comunicación

Llama especialmente la atención que detrás de esta empresa y sus numerosos servicios no hay campañas publicitarias y de promoción. Precisamente, esa es la clave de su éxito, ser una empresa discreta pero que ofrece gran calidad en los servicios y un gran trato, y es esto en gran medida por lo que trabajan bien sin llevar a cabo publicidad. Cabe resaltar que la única forma de promoción presente en la empresa es la rotulación de sus furgonetas, de un color azul intenso se sabe distinguir que es la empresa la que está ofreciendo los servicios por toda la ciudad de León y alrededores. De esta forma, promocionan de manera indirecta sus servicios.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿El hecho de que no se promocionen a través de campañas publicitarias beneficia o perjudica a la empresa?, ¿Y a la sociedad?

Respuesta.

En la mayoría de las empresas, una buena parte del presupuesto va destinado hacia las prácticas de marketing y la captación de clientes mediante campañas publicitarias. El hecho de que la empresa Soltra no utilice ese tipo de marketing hace que pueda destinar su presupuesto al desarrollo de otro tipo de prácticas sociales o a mejorar la calidad de los servicios prestados. El marketing que realizan es a través de sus propias furgonetas o el boca a boca de la población que sabe lo que esta empresa lleva a cabo y quiere que su negocio o empresa se beneficie de los servicios de Soltra.

Cuestión 2.

¿Cuál es la misión y el rol que desempeña la empresa y cómo se alinea con las responsabilidades de la comunidad y las partes interesadas?

Respuesta.

La empresa Soltra tiene una importante misión en términos sociales como es la inclusión en el ámbito laboral de todas esas personas con capacidades diferentes, así como prestar un servicio de calidad y cercanía, preocupándose por el medio ambiente y teniendo muy en cuenta cuestiones éticas y sociales.

Genera y mantiene el empleo local, dando esas oportunidades de trabajo y de crecimiento personal y desarrollo a todas esas personas. La empresa dispone de numerosos servicios para los que prepara específicamente a sus trabajadores/as permitiendo a estos desarrollar sus capacidades.

Desempeñan una gran labor social, dando visibilidad y cabida en el mundo laboral a estas personas; dicha labor la tienen por objetivo principal mucho más que el maximizar el beneficio.

Cuestión 3.

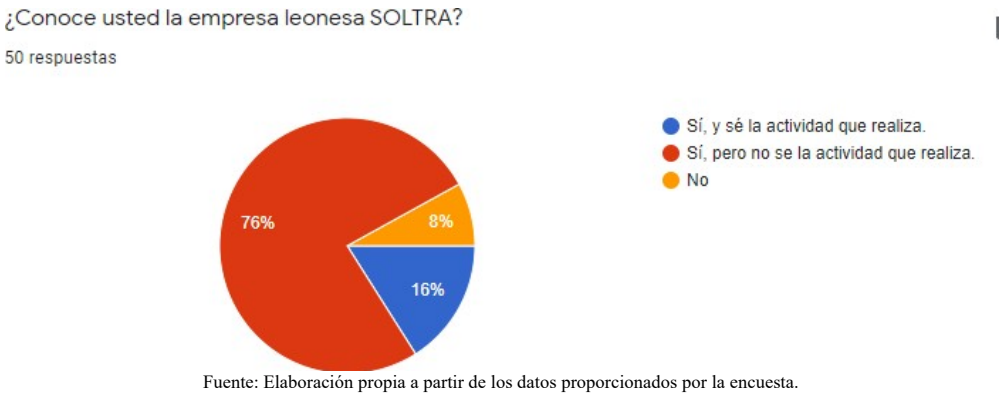
¿Qué piensa ahora la sociedad acerca de la empresa y cómo ha llegado a conocer a SOLTRA?

Respuesta.

Basándonos en los datos proporcionados por la encuesta realizada a una pequeña muestra de 50 personas, podemos decir que dentro de la ciudad de León la empresa si es más o menos conocida, pero vemos cómo muchas de las personas que conocen la empresa no saben exactamente la labor social que realiza ni los servicios que ofrece. Según los datos obtenidos un 76% de los encuestados saben de la existencia de Soltra, pero no de la actividad que realiza. Una vez explicada la labor social y servicios que ofrece la empresa, un 95,2 de los encuestados contratarían o recomendarían esta empresa.

Por último, relacionando un poco el tema con la primera pregunta, vemos como la mayor parte de las personas que conocen la existencia de la empresa, independientemente de que sepan o no a que se dedican, lo han hecho o bien por el boca a boca o bien por el marketing indirecto que tiene la empresa con el estampado del nombre en sus vehículos de transporte, por lo que no necesita en gran medida esa inversión en realizar campañas de marketing agresivas.

Figura 9. Gráficos sobre los resultados de la encuesta (I)



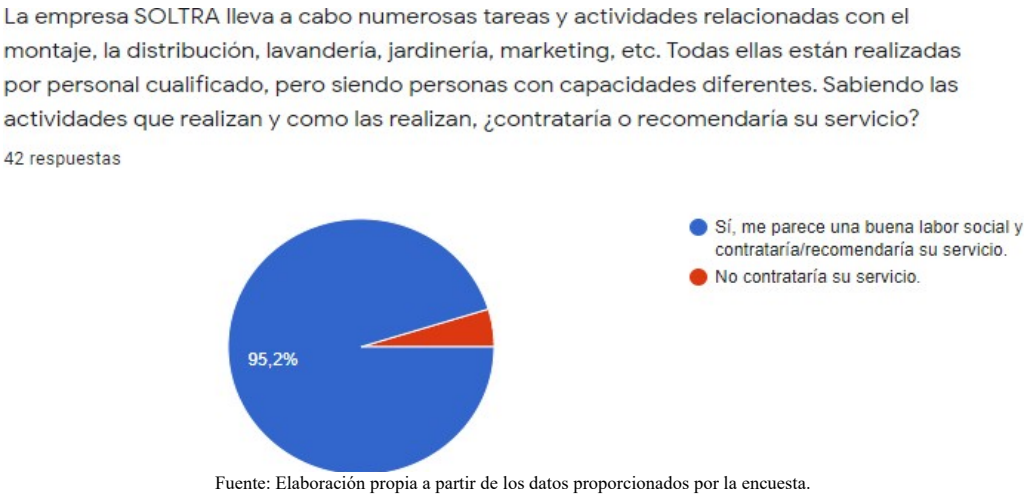
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la encuesta.

Figura 10. Gráficos sobre los resultados de la encuesta (II)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la encuesta.

Figura 11. Gráficos sobre los resultados de la encuesta (III)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la encuesta.

Enlace a la encuesta (Elaboración propia): https://forms.gle/wWw3YKGgwK9Wf6Hf9

4. CONCLUSIONES:

La realización del caso sobre la responsabilidad social corporativa y el marketing social de la empresa SOLTRA ha sido una apuesta por dar a conocer la labor de una empresa local de nuestra provincia y que además presta un servicio

del que muchas personas disfrutan día a día. La elección ha sido un acierto, en todos los sentidos, y muy enriquecedora en todos los ámbitos.

Lo más sorprendente del caso es que no esperábamos que, siendo una local y de no gran tamaño, tuviera tanta capacidad tanto de innovación como de abarcar distintas funciones de sectores diferentes, introduciendo nuevas actividades y teniendo al personal perfectamente cualificado para la realización de cualquiera de estas.

Aunque existen muchas más empresas en cada sector de los servicios que SOLTRA ofrece, hemos comprobado que ninguna apuesta tan profundamente por desarrollarse y crecer en el ámbito social, promoviendo la inclusión en el mercado laboral y la formación integral de las personas con capacidades diferentes.

Se preocupan además por la sostenibilidad gestionando eficientemente los recursos físicos para que tenga el menor impacto en la sociedad y la biodiversidad. Además, refuerzan los derechos de los trabajadores ofreciéndoles condiciones dignas e igualitarias, códigos éticos y salarios equivalentes a su esfuerzo, incentivándolos con primas, días libres y detalles en fechas señaladas, etc.

Gracias a las prácticas llevadas a cabo de RSC han reforzado su reputación, por lo que han mejorado sus resultados financieros, estando estos en un segundo plano para la empresa, siempre anteponiendo su labor social a la maximización del beneficio.

Como resumen del caso, podemos hablar de que la base de la empresa es su lema: “Otras empresas buscan el mejor candidato para el puesto, nosotros buscamos el mejor puesto para cada persona”.

BIBLIOGRAFÍA:

Kotler, P., and Lane, K. (2016): *Dirección de Marketing. In Pearson (15th ed.). Pearson.*
Soltra (2021): Company official website [*https://soltra.org/*], available at 28/10/2021.

REAS, UNA RED SALVAVIDAS EN TIEMPOS DIFÍCILES

Alumno1 Daniel González Cuadrado
Alumna2 Sara Riesco Zarracina
Alumno3 Mario Ureña Revuelta

Tutor: José Luis Vázquez Burguete
Tutora: María Purificación García Miguélez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria) es una red confederal que busca promover la economía solidaria como alternativa al sistema económico actual. Se plantea, por tanto, como un instrumento que permita desarrollar una sociedad más justa e igualitaria, a través de un sistema económico que ponga como prioridad al capital humano y que se base en pilares como la cooperación, la solidaridad y el cuidado del medio ambiente.

Para conseguir este objetivo, REAS ha puesto en marcha numerosas iniciativas y políticas como, por ejemplo, la analizada en este caso docente, que tiene por finalidad recoger una serie de acciones para hacer frente a la llegada de la Covid-19, especialmente para aquellos que se han visto en una situación más comprometida.

Como se puede observar, la crisis del coronavirus ha supuesto un punto de inflexión que ha dejado al descubierto las deficiencias de nuestro sistema económico actual, siendo, por tanto, tan necesaria la labor de REAS para intentar impulsar la economía social (que ha llegado para quedarse), con la intención de transformar y reestructurar el mundo.

ABSTRACT:

REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria) is a confederal network that seeks to promote the solidarity economy as an alternative to the current economic system. It therefore sees itself as an instrument for developing a fairer and more equal society, through an economic system that prioritises human capital and which is based on key pillars such as cooperation, solidarity and care for the environment.

In order to achieve this objective, REAS has implemented numerous initiatives and policies, such as the one analysed in this Case Study, which aims to collect a series of actions to face the arrival of Covid-19, especially for those who have been in a more compromised situation.

As it can be seen, the coronavirus crisis has been a turning point that has exposed the shortcomings of our current economic system, which is why the work of REAS is so necessary to try to boost the social economy (which is here to stay), with the intention of transforming and restructuring the world.

1. INTRODUCCIÓN:

REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria) es una red confederal con un ámbito de actuación nacional y formada por 19 redes que aglutinan un total de ochocientas entidades y empresas. Su origen se sitúa en 1995 y nace de la unión de diferentes iniciativas sociales como el ecologismo y el comercio justo. La asociación busca promover la economía solidaria como alternativa frente al modelo económico actual (REAS, 2021a). habida cuenta de la necesidad de dar respuesta a la creciente deshumanización de la economía, el deterioro del medio ambiente y de la calidad de vida para las personas, así como a la falta de valores éticos de la sociedad (REAS, 2020a).

La misión de REAS es "potenciar la Economía Solidaria como un instrumento que permita el desarrollar una sociedad más justa y solidaria, caminando hacia el desarrollo sostenible y teniendo en cuenta la interdependencia de lo económico, lo social, lo ambiental y lo cultural. Esto es, una economía basada en la calidad de vida de las personas como actoras y protagonistas de su propio desarrollo y el de todos y no meros súbditos contribuyentes destinatarios de las decisiones de otros" (REAS, 2021a). Esta Economía Solidaria se basa en "la satisfacción de las necesidades humanas mediante el aprovechamiento de los recursos, la organización de la producción y la distribución de los resultados" (Economía Solidaria, 2021). Por ello, el fin de REAS es mostrar que existe otra alternativa de economía, mediante apoyar y coordinar aquellas empresas e iniciativas que sigan los principios de la Carta Solidaria. Además, pretenden demostrar el alcance de estos al aplicarlos en todas las relaciones, prácticas y en el mismo funcionamiento de la propia red (Figura 1).

Figura 1. Principios de la Carta de la Economía Solidaria



Fuente: elaboración propia en base a Economía Solidaria (2021).

A lo largo de sus 25 años de existencia, han salido numerosas las ocasiones en las que REAS ha tenido presencia en los medios de comunicación. Esto le ha permitido dar visibilidad a la propuesta de la economía solidaria y a los diferentes proyectos de la asociación.

El ámbito de actuación de la asociación cubre prácticamente la totalidad del territorio nacional, gracias a que el 80% de las entidades tienen un ámbito de actuación local, provincial o de comunidad autónoma. Tal circunstancia permite a REAS ser interlocutora ante aquellas entidades y proyectos que se hagan a un nivel local. En tal sentido, y aparte de las redes territoriales, REAS cuenta con cuatro redes sectoriales, como son: la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria, la Mesa de Finanzas Éticas junto a la Red de Finanzas Alternativas y Solidarias, la Unión Renovables (compuesta por usuarios de este tipo de energías), y la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (REAS, 2021a). Todas estas redes trabajan y contribuyen conjuntamente para dar visibilidad a la propuesta de Economía Solidaria. Además, tienen entre sus objetivos el de tratar de contar con el apoyo institucional para dar un mayor impulso a los proyectos, ya sea gracias a las distintas leyes aprobadas, o bien a través de la canalización y recepción de fondos de cooperación.

Para llevar a cabo su misión REAS tiene como uno de los principales objetivos apoyar a las distintas redes que la conforman y el fortalecimiento de la Economía Solidaria (REAS, 2021b). A tal fin, la asociación ayuda, por

una parte y en un primer momento, a la formación de las distintas redes a la vez que, por otra, se mantiene un contacto directo con el fin de apoyarlas en el desarrollo de sus iniciativas. Este propósito general se concreta en los siguientes contenidos u objetivos concretos:

- Mantener y financiar la estructura coordinadora.
- Estrategias de comunicación para planificar las distintas iniciativas o proyectos y para contar, hacia fuera y hacia dentro.
- Contar con una perspectiva feminista para posibilitar avances reales en igualdad dentro de las redes y entidades que la conforman.
- Ampliar la presencia de la asociación y vincularla al tejido académico.
- Organización de Idearia, un encuentro bianual de las distintas redes que forman REAS.

Con el objetivo de difundir, desplegar y compartir la Economía Solidaria más allá de la propia red, REAS cuenta con una serie de iniciativas:

- El Mercado Social: concebido como "una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios y aprendizaje común que funciona con criterios éticos, democráticos, ecológicos y solidarios, en un territorio determinado, constituida tanto por empresas y entidades de la economía solidaria y social como por consumidores/as individuales y colectivos" (Mercado Social, 2021a).
- Auditoría/Balance Social: las distintas entidades pertenecientes a la red son invitadas a realizar una auditoría social, con la que rendir cuentas y dejar constancia del impacto sobre la sociedad y el planeta que han tenido sus actividades.
- Generación del ecosistema de Finanzas Éticas: al que pertenecen las entidades de banca y seguros que aplican los principios de la ESS, las cuales se reúnen en las denominadas Mesas de Finanzas Éticas.
- Emprendizaje: término con el que recalcan el componente de aprendizaje que hay cada vez que se pone en marcha un nuevo proyecto. Se promueven diferentes acciones de formación como son el intercambio de conocimientos y el fomento de la autonomía.
- Intercooperación: la cual se centra en compartir conocimientos, desarrollar proyectos entre diferentes entidades y compartir espacios de trabajo o equipamientos.

Por otro lado, REAS cuenta con el portal economiasolidaria.org donde se recogen noticias, una agenda de actividades y recursos relacionados con la asociación (Figura 2).

Figura 2. Sección de noticias del portal de *economiasolidaria.org*



Fuente: Economía Solidaria (2020a).

2. DESARROLLO DEL CASO:

En el presente apartado se va a profundizar en un programa desarrollado por la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), mediante el que se recogían una serie de políticas e iniciativas para hacer frente a la llegad de la Covid-19, por ser ésta una situación excepcional que ha generado una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes, debiendo ser tratada de forma singular (Economía Solidaria, 2020a). Dicho programa parte de la concepción antes mencionada de la Economía Solidaria en base a los tres pilares de aprovechamiento de recursos, organización de la producción y distribución de resultados para la satisfacción de necesidades.

En tal sentido, desde REAS se quiso otorgar la importancia que requiere a una situación como la sufrida por la pandemia, y se trataron de visibilizar las experiencias de denuncia, resistencia y construcción de alternativas que han tenido que llevarse a cabo para hacerla frente. Para ello, se diseñó una guía que reúne más de 100 iniciativas de Economía Solidaria a las que se puede acoger la gente y participar de forma activa para luchar contra la Covid-19 (Figura 3).

Dicho proyecto es así, y como afirmaba Carlos Rey, coordinador de REAS Red de redes, una guía colaborativa cuyo principal objetivo era "poner a disposición un instrumento colaborativo, vivo, creado de forma participativa, para mostrar las iniciativas de denuncia, resistencia y alternativas que se están desarrollando en multitud de lugares del estado para hacer frente a la crisis del COVID-19 ante el convencimiento de que las iniciativas de la ESS pueden ayudar a la crisis actual" (Atienza y Salsón, 2020).

Figura 3. Noticia sobre el lanzamiento de la Guía de Iniciativas en el portal de *economiasolidaria.org*



Fuente: Economía Solidaria (2020a).

La pandemia ha supuesto una crisis de gran importancia no solo para la dimensión económica y productiva, sino que también ha generado graves impactos en la calidad de vida de la población. Y es precisamente en esta materia, donde esta guía pretendía recoger algunas de las principales iniciativas sociales que se estaban –y están– desarrollando a nivel estatal. El objetivo principal de este listado era que, gente que se encontrase en una situación similar, se pudiera acoger a esta iniciativa rellenando un formulario, y que pudiera servir de referencia y apoyo para quienes lo necesitasen, así como servir de fuente de inspiración y cambio para otros países.

Con este mismo fin, el listado venía acompañado de una primera valoración de esta crisis, siempre desde la óptica de la Economía Solidaria, donde se incluían las principales causas, manifestaciones y consecuencias que pudiera tener en cada una de las materias que se recogían.

Por otro lado, la guía también incorporaba una serie de artículos de interés relacionados con la materia, preparados para ayudar a las personas a situarse en esta nueva situación y hacerla frente de la mejor manera posible.

Asimismo, la guía no se olvidaba de incorporar propuestas, relacionadas con las políticas públicas, y que buscaban la inclusión y cohesión social desde la parte de los gobiernos, con el objetivo principal de dar sostenibilidad y valor a la vida, y apostar por una sociedad que ponga siempre a las personas y la vida en el centro.

Por último, cabe señalar que esta guía estaba diseñada para trabajar de forma conjunta con las redes territoriales de REAS, que habían comenzado a reorientar su trabajo para diseñar acciones y medidas que pudieran

llegar a las comunidades locales de forma más rápida y directa, dando así respuesta a las nuevas necesidades que se habían generado. Para ello, se constituyeron comisiones en muchos territorios que han puesto en marcha campañas de apoyo mutuo y fondos de solidaridad al objeto, en definitiva, de construir redes de apoyo en muchos lugares, para así promover y dar un voto de confianza a las prácticas de cooperación y solidaridad por las que REAS viene apostando desde hace más de 25 años.

Planes para las iniciativas de economías solidarias frente a la Covid-19:

Desde la asociación de REAS se han llevado a cabo varias iniciativas con diferente temática (REAS, 2020b). A continuación, se comentan las más relevantes:

- Elaboración de propuestas de temática ambiental "Ecologistas en acción": con esta primera iniciativa se pretendía ayudar a dar respuesta a la crisis del coronavirus, ya fuese garantizando los medios humanos y materiales en los centros sanitarios, aumentando el presupuesto para la sanidad pública, o garantizando derechos laborales y medidas de protección para pequeños comercios. Todas ellas acciones enfocadas a mejorar el sistema sanitario y laboral.
- Campaña de temática social "Caja de resistencia huelga de alquileres": esta iniciativa de REAS buscaba ayudar a las personas que, por culpa de la pandemia, han perdido ingresos y no pueden pagar el alquiler. Se plantea a modo de unión social para generar presión al gobierno y que éste cubriese los derechos más básicos durante el confinamiento.
- Campaña de recogida de firmas "Frenar la curva, evitar la caída": en esta ocasión, la iniciativa se basaba en una recogida de firmas para solicitar que los recursos vayan a las manos de quienes realmente lo necesiten.
- Iniciativa de consumo "Ecooo: YoMeQuedoEnCasa": consistente en la explicación visual de cómo ajustar la potencia con el fin de conseguir un ahorro de luz en los tiempos de pandemia, centrándose en el mercado mayorista interno para agricultores ecológicos.
- Campaña de cuidados "PALANTE": una iniciativa que buscaba ofrecer un apoyo emocional ante diversas situaciones de estrés y ansiedad a través de la realización de propuestas lúdicas y educativas.
- Festival "#EnCasaPeroRebeldes": en este caso, la iniciativa consistía en la realización de un festival online que contase con actividades, conciertos, y talleres, todo ello con el fin de promover una sociedad cooperativa y saludable (Figura 4).
- Iniciativa de carácter cultural "EressConversaciones": materializada de forma online a través de videollamadas, siendo el objetivo pretendido el de tratar diferentes temas desde la visión alternativa de la economía que tiene la asociación.

Figura 4. Cartel principal del Festival online *#encasaperorebeldes*



Fuente: Mercado Social (2021b).

- - Iniciativa en el ámbito educativo "Ordenadores para el conocimiento": propuesta surgida al objeto de mitigar el impacto del confinamiento sobre los estudiantes sin recursos, por medio de donaciones, préstamos, alquileres y compras de ordenadores.
- - Actividad en el ámbito formativo "Curso Economía Solidaria Online": una propuesta que se sustentaba en el regalo de cursos online centrados en una introducción conceptual a la economía solidaria.
- - Acción en el ámbito jurídico "AKAB (Askatasun Kolektiboetara ko Abokatuak / Abogados para la Libertad Colectiva": siendo el propósito de la iniciativa el de poner una serie de abogados y abogadas a disposición de quienes pudieran haber sido objeto de abusos policiales u obligados a trabajar en la situación de excepcionalidad del confinamiento.
- - Acción en el ámbito laboral "Guía Laboral Práctica": cConsistente en una guía para hacer frente a la crisis laboral generada a raíz de la pandemia de la COVID-19.
- - Acción en el ámbito del emprendimiento "LabCoop, sccl": eEsta iniciativa buscaba ayudar a los proyectos emprendedores de ESS (Economía Solidaria), incluyendo medidas como no cobrar las cuotas de abril a junio por el espacio de trabajo colaborativo utilizado, abrir un canal de consultas para proyectos en marcha, ofrecer asesoramiento gratuito online y adaptar las formaciones para que están fuesen a distancia.
- - Acción en el ámbito productivo "Producción al servicio de la comunidad": la iniciativa, llevada a cabo por Peñascal S. Coop de I.S, consistió en modificar algunas líneas de la cadena de producción para ayudar a las necesidades y urgencias sociales. Gracias a esto, más de 1000 menús fueron a parar a diferentes albergues y comedores sociales de todo Bilbao. Además, también se confeccionó ropa especializada para la sanidad pública vasca.

Con este plan de medidas (de las que se han citado únicamente algunas de ellas, y cuyo listado completo puede verse en REAS -2020b-), que actualmente sigue desarrollándose y sumando colaboradores, REAS está centrada en una línea estratégica que pretende construir un mercado social, siendo éste, una red de producción, distribución y consumo de productos éticos, democráticos, ecológicos y solidarios. Promovida por empresas y entidades de ESS con el objetivo de cubrir una parte importante de las necesidades de sus participantes dentro de la red libre de la economía actual, siendo referencia de consumo y participación en alternativas económicas para la ciudadanía en todas las poblaciones. Es decir, se pretende seguir un esquema que permita producir, distribuir, consumir y vivir en base a los principios de solidaridad, equidad y empoderamiento de las personas y las organizaciones ciudadanas. Además, con todo esto REAS quiere priorizar a las personas frente a los beneficios, para

evitar que una situación como la sufrida en la pandemia, en la cual muchas personas se han visto en riesgo de exclusión, se repita en un futuro.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

En relación con el plan de actuación frente a la Covid-19 desarrollado por la Asociación REAS se proponen a continuación tres cuestiones para su reflexión.

Cuestión 1.

¿Cuáles son las diferencias que se pueden encontrar entre el sistema económico actual y el propuesto por asociaciones como REAS?

Respuesta.

Esta cuestión busca que el lector analice las medidas planteadas en este caso docente, de manera que sea capaz de emitir un juicio crítico basado en las diferencias existentes entre la economía solidaria y la economía tradicional. De cara a responderla se recomienda leer con detenimiento los principios de la Carta de la Economía Solidaria a través de la web de REAS o, directamente en la de *economiasolidaria.org*.

Cuestión 2.

Tras analizar este caso, ¿es posible decir que la economía solidaria será capaz de reemplazar al actual modelo de producción y consumo en un futuro cercano?

Respuesta.

La crisis generada por la llegada de la Covid-19 ha dejado a relucir los problemas del sistema económico actual, sobre todo en cuanto a las desigualdades sociales y la manera en la que cada clase social es capaz de afrontar situaciones como la vivida durante la pandemia. A raíz de esta situación, con esta cuestión se pretende abrir un debate sobre si ésta supone un punto de inflexión lo suficientemente grande como para impulsar de forma sustancial el cambio hacia una economía solidaria y más humana.

Cuestión 3.

¿Qué otras acciones se pueden proponer para promover los principios de la ESS?

Respuesta.

Para responder a esta tercera cuestión es recomendable basarse en el plan actual de REAS, y sobre esta base completar las iniciativas emprendidas por esta asociación frente a la Covid-19, de manera que se sigan generando ideas para construir un nuevo sistema económico que ponga en alza el valor humano.

4. CONCLUSIONES:

Tal y como ha podido constatarse tanto en la práctica como en base al contenido de las páginas precedentes, la economía social ha venido para quedarse, con intención de transformar y seguir desplegándose en el mundo post coronavirus (Gallego, 2021).

La situación de pandemia ha hecho ver la necesidad de reinventar y adaptar los sectores productivos, la mayoría de los cuales ha tenido un gran apoyo social, si bien en algunos casos han sido golpeados duramente por la Covid-19 (por ejemplo, el turismo, la hostelería y el comercio). Sin embargo, tras la vuelta a la nueva normalidad, se ha podido comprobar que la capacidad de adaptación y resistencia parece haber sido mayor en el caso de las entidades de ESS frente a empresas capitalistas, habiéndose respondido mejor a la crisis por tratarse de iniciativas enraizadas al territorio y que se apoyan en redes de solidaridad (Llorente, 2021).

Lo vivido también ha puesto de manifiesto la importancia de la priorización de las personas y el planeta frente al capital y la acumulación de unos pocos, especialmente a raíz del coronavirus. Siendo plausible que las circunstancias económicas críticas de estos últimos años sigan generando discursos que cuestionen y confronten el actual sistema económico hacia un nuevo modelo más justo, sostenible y solidario, desde iniciativas como REAS se tiene que seguir luchando para conseguir, por tanto, una mayor visibilidad y presencia, con acciones y campañas que puedan ser accesibles a cualquier persona, especialmente en el caso de los integrantes de los colectivos más vulnerables.

Siendo una realidad que actualmente los consumidores son la parte más activa de la solución, esto hace que todos y cada uno de nosotros, en tanto que tales, debamos hacer un "clic" en la mente y empezar a valorar más lo local y los valores de la ESS, de tal forma que convirtamos nuestra capacidad de compra en un importante instrumento de presión para garantizar el cumplimiento de garantías sociales, laborales y medio ambientales. En este sentido, es de esperar que sean los consumidores quienes premiarán con su dinero y consumo a empresas de la ESS y que contribuyen, por tanto, al desarrollo de un modelo productivo más justo frente a otras que sólo se centran en cumplir sus objetivos de RSC.

Tampoco debe olvidarse el papel tan importante que suponen las políticas públicas, encargadas de poner en marcha los planes estratégicos de la ESS mediante el impulso de la demanda y el fomento de la accesibilidad de productos locales, todo ello además de impulsar la lucha contra el cambio climático, fomentando el uso de las energías renovables, la reutilización y el reciclaje, e incluso introduciendo un cambio cultural, que haga posible apostar por una educación transformadora y que prepare a las generaciones futuras.

En este orden de cosas, será importante ser conscientes de que muchas empresas dicen haberse unido al marketing verde, si bien en realidad no lo han integrado en una política real, transversal y sincera, sino que sólo se han percatado de que es algo que interesa a los consumidores y que puede darles una mayor rentabilidad, sino a largo, al menos a corto plazo. Se trata, por tanto, de entidades que están generando únicamente una ilusión de "compra verde", sin apostar ni compartir realmente los valores auténticos de la ESS. Todos y cada uno de nosotros, no obstante, y desde nuestras posibilidades, podemos contribuir a esta causa adquiriendo productos con certificados como el de Comercio Justo, con el que asegurarnos de que, cuando efectuamos nuestras compras, nadie dentro de la cadena de producción y suministro ha sufrido injusticias, de que los agricultores han recibido un salario justo, o de que no ha existido explotación infantil.

En tal sentido, no debe olvidarse que el motivo último por el cual se eligió a esta asociación y a su plan de iniciativas frente a la Covid-19 para la realización de este caso docente no era otro que el de contribuir a destacar la gran labor que ha venido siendo realizada y que continúa realizando REAS, apostando sistemáticamente por una economía alternativa basada en valores como la solidaridad y la cooperación, y poniendo siempre en primer lugar el factor humano.

BIBLIOGRAFÍA:

Atienza, M., y Salsón, S. (2020). Propuestas de políticas públicas desde la economía social y solidaria. *Alternativas Económicas*, 20/05/2020. https://alternativaseconomicas.coop/blog/propuestas-de-politicas-publicas-en-clave-ess-frente-a-la-pandemia

Economía Solidaria. (2020a). *REAS lanza una GUIA de Iniciativas de Economía Solidaria frente al COVID-19* [noticia en blog]. https://www.economiasolidaria.org/noticias/guia-iniciativas-covid-19/

Economía Solidaria (2020b). *Carta de Principios de la Economía Solidaria*. https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/

Economía Solidaria (2021). *Economía solidaria*. https://www.economiasolidaria.org/economia-solidaria/

Gallego, J. L. (2021). La economía solidaria ha venido para quedarse con intención de transformar y seguir desplegándose en el mundo post coronavirus. *Otro Consumo Es Posible*16/06/2020. https://otroconsumoesposible.com/uncategorized/la-economia-social-y-solidaria-debe-jugar-un-papel-clave-en-la-reconstruccion-tras-la-covid-19/758/

Llorente, M. (2021). Economía social, un escudo anticrisis en Aragón. *Heraldo de Aragón*, 17/10/2021. https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2021/10/17/economia-social-un-escudo-anticrisis-en-aragon-1526910.html

Mercado Social (2021a). *Mercado Social*. https://mercadosocial,net

Mercado Social (2021b). *Festival #EnCasaPeroRebeldes. Conciertos, actividades y talleres para una sociedad cooperativa y saludable – Mercado Social de Madrid*. https://madrid.mercadosocial.net/festival-encasaperorebeldes/

REAS (2020a). *Memoria de Actuación 2020. 25 años en red, caminando por la economía solidaria*. REAS. https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2021/06/Memoria-Reas-2021-baja.pdf

REAS (2020b). *Guía de Iniciativas de Economía Solidaria frente al COVID-19*. REAS. https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/07/GUIA-ESS-COVID-19.pdf-1.pdf

REAS (2021a). *Somos.* https://reas.red/somos/

REAS (2021b). *Trabajo en red*. https://reas.red/trabajo-en-red/

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL NA ECONOMIA E SOCIEDADE CONTEMPORÂNEAS – CASO REFOOD

Aluno1Daniela Alexandra Matias Luís
Aluno2 Miguel Alexandre Pereira Correia
Aluno3 Pedro Miguel Rosado Azevedo

Tutora: Sandrina B. Moreira
Escola Superior de Ciências Empresariais-Instituto Politécnico de Setúbal (CICE e BRU-IUL)
(Portugal)

RESUMO:

Os últimos 20 anos deste século têm sido pautados por mudanças profundas no comportamento dos indivíduos, cada vez mais consciencializados de que a sociedade do descartável está obsoleta e de que é imprescindível olhar-se para as questões ambientais e de sustentabilidade como a premissa base para o futuro. Neste sentido, a máxima de Lavoisier "*nada se perde, tudo se transforma*" aplica-se pertinentemente numa ótica de economia circular, como a base para a luta contra o desperdício.

Em Portugal, Estado social e de recursos finitos, projetos de empreendedorismo e inovação social florescem a fim de dar resposta a problemas sociais, de modo sustentado e sustentável, aliando estratégias de gestão e de combate ao desperdício à evolução tecnológica, em prol da sociedade.

No seguimento desta tendência, torna-se pertinente perceber o contexto onde este tipo de projetos surge, e de que forma podem efetivamente impactar a economia e simultaneamente a comunidade onde se inserem. Para este efeito, no presente artigo apresenta-se o panorama nacional nesse âmbito, evidenciando um caso concreto, o da Refood, enquanto organização que conseguiu detetar uma falha de mercado e usá-la em prol da economia e sociedade.

ABSTRACT:

The last 20 years have been marked by profound changes in the behavior of individuals, who are increasingly aware that the disposable society is obsolete and that it is essential to look at environmental and sustainability issues as the basic premise for the future.

In Portugal, entrepreneurship and social innovation projects are growing to respond to social problems in a sustainable way, combining technological evolution with management and strategies against waste. It is therefore relevant to understand the context where these projects arise and how they can effectively impact both in the economy and the community at stake. For this purpose, this paper presents the national panorama on the subject, showing a concrete case of how the company Refood managed to detect a market failure and use it in favor of both the economy and society.

1. INTRODUÇÃO

"*De repente o empreendedorismo está em voga. (...)*" (Stevenson e Gumpert, 1985, citados por Sarkar, 2010, p. 25). Cada vez mais, o empreendedorismo é visto como um conceito de vida e uma forma dos líderes conseguirem singrar no extremamente competitivo mundo dos negócios. Timmons (1990, citado por Dornelas, 2014, p. 7) chega mesmo a afirmar que "*o Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX.*"

O atual sistema económico globalizado obriga as empresas a serem cada vez mais criativas e a promoverem formas de negócios que, para além de cativar o público em geral, possam ao mesmo tempo ser inovadores, sustentáveis, diferenciadores. Acresce que, além de gerarem lucro para a própria empresa, essas iniciativas possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da própria economia onde se encontram inseridas.

Todavia, as enormes desigualdades sociais existentes a nível global, provocadas por uma multiplicidade de fatores, de que a recente crise pandémica (COVID-19) agudizou, aumentaram de forma imperativa, a crescente necessidade de se desenvolverem atividades que sejam mais direcionadas para a componente social e, simultaneamente, amigas do ambiente. São iniciativas sustentáveis e promotoras ativas do combate ao desperdício, produzindo respostas que o Estado e o próprio mercado não conseguem.

Neste seguimento, pode-se afirmar que, nem todos os casos de empreendedorismo visam somente a vertente económica. Mais do que o lucro e a captação de grandes investimentos, este tipo de negócios, tendo por base organizações que procuram dar resposta a problemas sociais muito específicos, visam promover a criação de valor social, no qual se verifique uma melhoria significativa e potencialmente duradoura das condições de vida das pessoas.

Há que ressaltar que, estas são normalmente organizações com modelos de negócio adaptados, já que se financiam através de instituições com fins sociais, vivem de parcerias de matriz solidária e o seu trabalho desenvolve-se muitíssimo dependente dos recursos humanos voluntários que vai conseguindo angariar.

Num mundo globalizado, onde os ritmos diários implicam o realce do individualismo, a iniciativa do americano Hunter Halder, ao detetar uma falha de mercado e ao arriscar numa ideia inovadora em Portugal, deu origem àquilo que começou por ser um movimento de cariz social, de dimensão micro local, implantado na Freguesia da Nossa Senhora de Fátima, em Lisboa, e que se estendeu a muitas outras zonas do país e até do mundo.

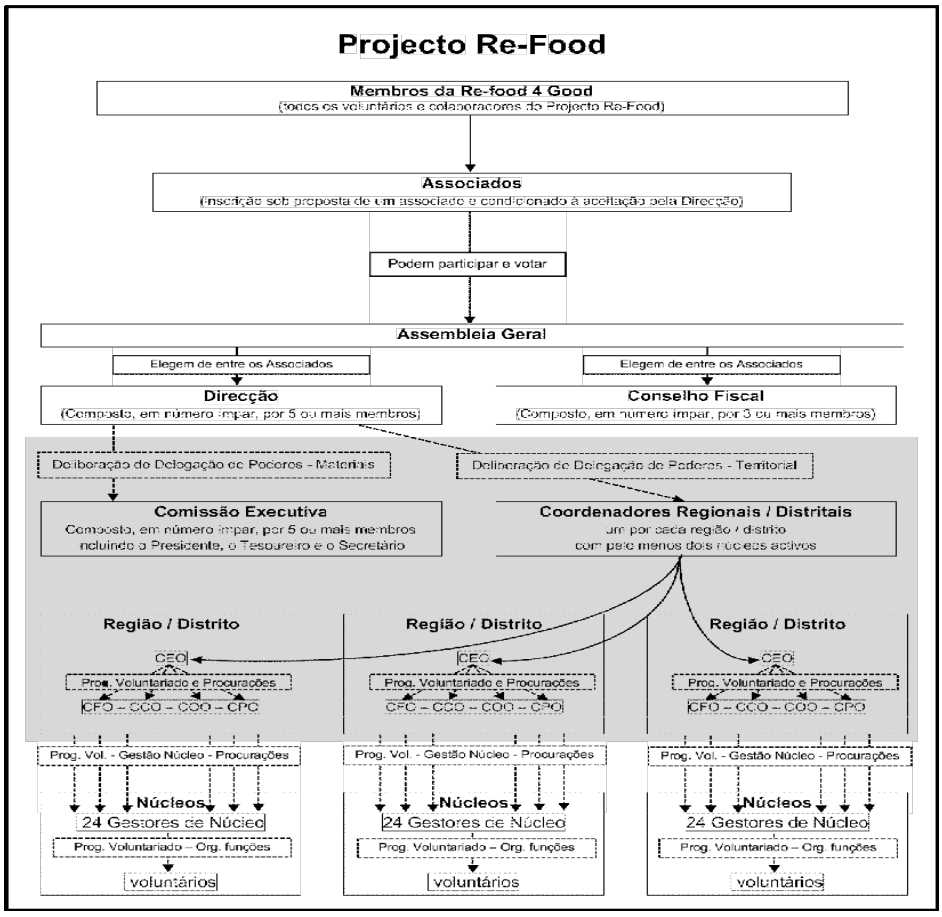
O movimento REFOOD (em português, realimentar) surge em 2011 com o principal intuito de promover a resolução da insuficiência alimentar de pessoas e famílias carenciadas ou incapacitadas, tendo por base a recolha e redistribuição de excedentes doados, a fim de contribuir para a redução do desperdício alimentar e, obviamente, da fome. De forma sucinta, para além de ter por objetivo ajudar as pessoas, promove e fortalece, indiscutivelmente, os laços comunitários através do modo como atua, e que se verá mais à frente.

Em 2013, em Portugal, é-lhe atribuído o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), e surge a Associação *Re-food 4 Good*, criada para servir o movimento REFOOD. Esta estabelece os estatutos da associação, dentro da lei portuguesa, enquanto instituição sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica de direito privado de solidariedade social, conferindo assim a esta, um rol de responsabilidades acrescidas e de vantagens fiscais aos parceiros doadores.

Relativamente à estrutura da *Refood 4 Good*, esta tem sofrido algumas alterações tendo em conta as necessidades inerentes ao passar do tempo, ao crescimento exponencial do projeto e, associado a este, da complexidade crescente em termos organizacionais da sua atuação. Neste sentido, menciona-se a base transparente e democrática da sua estrutura, constituída por voluntários, associados ou não.

Tendo em conta a existência de eleições a fim de constituir os seus órgãos sociais, Assembleia Geral, Direção e Conselho Fiscal, esta é ainda desdobrada até à constituição de núcleos para que seja possível uma atuação local organizada destes mesmos voluntários, como se pode verificar no organigrama disponível no site da REFOOD (Figura 1).

Figura 1 - Organigrama da REFOOD



Fonte: [https://re-food.org/], consultado em 24/10/2021.

2. EMPREENDEDORISMO COMO FORMA DE AÇÃO – CASO REFOOD

Atendendo ao tema em estudo neste artigo, é necessário clarificar os seguintes pontos: o que é de facto o empreendedorismo? Como é que este conceito nasceu? Que alterações tem provocado na sociedade e na economia para que tenha assumido ao longo dos anos uma importância cada vez maior?

A palavra empreendedorismo vem do francês «*entre*» e «*prendre*», que significa algo como "*estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor*" (Sarkar, 2010, p. 26). Cantillon foi o primeiro a abordar este conceito (em 1755, no ensaio *Essaisur la nature du commerce en general*), fazendo uma caracterização da pessoa empreendedora como sendo uma "*pessoa que paga um determinado preço por um produto para o vender a um preço incerto, tomando decisões sobre obter e usar recursos assumindo o risco empresarial*" (Cantillon, 1755, citado em Sarkar, 2010, p. 27). Anos mais tarde, Smith (em *Wealth of Nations*, 1776), complementa Cantillon, acrescentando que "*são pessoas que reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos que transformam a procura em oferta*" (Smith, 1776, citado em Sarkar, 2010, p. 27).

Mais recentemente, o *Global Entrepeneurship Monitor* (2021) e a Comissão Europeia no seu Livro Verde sobre Espírito Empresarial na Europa (Comissão das Comunidades Europeias, 2003) corroboraram com estes e outros estudiosos na área ao admitirem que o empreendedorismo se caracteriza pela capacidade de inovar e criar algo em contexto de incerteza, transformando a procura em oferta, ao mesmo tempo que introduz valor e contribui para a melhoria dos resultados económicos.

Contudo, a definição mais utilizada e a que mais se assemelha ao que hoje se conhece por empreendedorismo, pertence ao académico austríaco Schumpeter (1934, citado em Sarkar, 2010, p. 27), para quem o

> *"empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios, que por sua vez, pode tomar várias formas, tais como a introdução de um novo produto; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais ou a criação de uma nova empresa"*,

sempre com o intuito de criar, destruindo; ou seja, destruir todas as "ligações" com o vulgo conhecimento, através de produtos, serviços e/ou processos completamente inovadores, desconhecidos e criativos, que causem impacto e que criem novos paradigmas para o futuro, associando assim, o processo empreendedor ao desenvolvimento económico.

Em todas as definições, pode-se verificar que há pontos onde todos estão em sintonia: o empreendedorismo está associado ao desconhecido, à capacidade de explorar as lacunas / ineficiências que são detetadas no mercado e de criar / aprimorar de forma inovadora, um produto / serviço, cuja aceitação é sempre uma incógnita para o empreendedor, ainda que seja isso que torna este processo extremamente desafiador e motivante para o mesmo.

Bucha (2009, p. 53) resumiu a evolução do conceito de empreendedorismo na sua vertente económica, afirmando que:

> *"no século XVII, empreender significava firme resolução de fazer qualquer coisa; no século XIX e início do século XX, empreender entendia-se como o acto de criar grandes impérios económicos e hoje significa a actividade de toda a pessoa que está na base de uma empresa ou organização"*.

No entanto, para que a incógnita não vire fracasso e a motivação vire desalento, não basta apenas ser empreendedor: é preciso incluir uma dose de inovação em todo esse processo. Freire (1995, p. 18) afirma que "*através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro*".

À semelhança de Schumpeter e Freire, também Freeman e Soete (1997, referidos por Sarkar, 2010, p. 29) e Drucker aliam o empreendedorismo à inovação, alegando "*que não se podem considerar todos os negócios como empreendedores*", dando o seguinte exemplo:

> *"não pode ser a abertura de um novo restaurante mexicano num subúrbio americano considerado empreendedorismo, pois para o autor, estes agentes raramente correm riscos e não criam uma nova necessidade nem novos consumidores. Neste caso, estaríamos apenas perante a criação de uma nova empresa"* (Drucker, 1993, citado por Sarkar, 2010, p. 28).

Ao longo dos últimos anos, são vários os casos de inovação: os telemóveis, os *tablets*, os *Ipods*, a Via Verde, entre muitos outros. No entanto, se em alguns casos essa inovação significa uma oportunidade a explorar, noutros casos, significa uma ameaça. Independentemente da situação, "*não podemos ignorar o seu impacto sobre as nossas vidas quotidianas, nem os dilemas morais, sociais e económicos que nos coloca. Podemos maldizê-la ou bendizê-la, mas não a podemos ignorar*." (Freeman, 1975, citado por Dantas, 2001, p. 20).

Rothewell (1984, referido por Dantas, 2001, p. 21), Morin e Seurat (1989, referidos por Dantas, 2001, p. 21) e Dantas (2001) foram alguns dos autores que estudaram o fenómeno da inovação. Nas suas definições, todas elas têm um fator em comum: a necessidade de criar algo que seja novo ou vise melhorar algo existente. Ou seja, inventar. Mas porque chamar-lhe inovação e não invenção? Schumpeter (1934, citado por Dantas, 2001, p. 20) clarificou esta questão, afirmando que:

> *"a invenção é uma ideia, um esboço ou um modelo para um produto, processo ou sistema, novo ou aperfeiçoado, que pode estar patenteado ou não, mas que ainda não está materializado no mercado. A inovação só se concretiza, portanto, com a introdução no mercado (que pode ser a própria empresa, no caso de uma inovação de processo, por exemplo)"*.

Para Drucker (1985), a inovação é o resultado da procura consciente e intencional de oportunidades para que tal aconteça.

Para Dosi (1988), a inovação prende-se com um conjunto de atividades que visam procurar a resolução de problemas, contudo é necessário a combinação de fatores, tais como tipos de ativos de conhecimento, bens ou serviços tecnológicos, competências e habilidades.

Na perspetiva de Van der Ven et al. (1989), a inovação é um processo que relaciona a geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou artefactos dentro da organização.

Já para Tidd et al. (1997), inovação tem por base transformar as oportunidades em novas ideias (com base numa investigação científica e as necessidades do mercado) e introduzi-las. A inovação radical e a inovação incremental foram introduzidas por estes autores. A primeira visa a introdução no mercado de um produto, processo ou serviço que apresenta características desconhecidas ou conhecidas, que contribuem para melhorias significativas no desempenho ou no custo, transformando os mercados existentes ou criando novos mercados. Por outro lado, a inovação incremental ocorre quando o novo produto incorpora algumas características novas em relação ao produto anterior, ainda que a alteração efetuada não modifique as funções básicas do produto já existente no mercado (Tidd et al., 1997).

No entanto, nem todos os casos de empreendedorismo e inovação visam somente a rentabilização da invenção; visam, por outro lado, encontrar soluções para melhorar ou mesmo resolver problemáticas de índole social para as quais os governos e o próprio mercado não conseguem dar resposta. O conceito de inovação social pode-se definir como o conjunto de novas práticas que visam atender às necessidades sociais e ambientais de forma mais eficaz que as soluções existentes (Howaldt & Schwarz, 2010, citado por Juliani, 2014, p. 6). Assim nasceu o conceito de empreendedorismo social. Sarkar (2010, p. 39) afirma que "*os empreendedores nos negócios transformam a economia ao deslocarem os recursos para áreas que ainda não são servidas. Os empreendedores sociais partilham muitas das mesmas qualidades, mas o seu primeiro efeito vai para as actividades que geram mudanças sociais.*" Ainda segundo o mesmo autor, estes "*são ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações a larga escala*."

Esta ação social e consequentes alterações, viabilizam segundo Carvalho e Costa (2015, p. 63) a "*renovação social, as oportunidades do mercado de trabalho, a criação de formas alternativas de produção económica, e, a participação social*", promovendo desta forma "*o desenvolvimento sustentável da população, nomeadamente através, do acesso à educação, ao rendimento, à saúde, à cultura, contribuindo para a criação de condições mais igualitárias para todos.*"

O caso REFOOD é um exemplo disso mesmo, pelo impacto que teve, tanto nas pessoas beneficiadas, como nas comunidades e empresas locais que as envolvem, e também na conceção do, então movimento, REFOOD, onde foi introduzida uma inovação, nos contextos nacional e sectorial, posicionando-se assim como inovador, quando se considera os estados de difusão e adoção da inovação (Rogers, 1983). O projeto de local expandiu-se para o plano nacional e global sendo que, em pré-pandemia existiam já 60 núcleos em Portugal, do Minho e Trás-os-Montes ao Algarve, e núcleos em Espanha e Itália. De salientar ainda que, no início de 2020 foi aberto um novo núcleo na Virgínia (EUA). Contudo, apesar de ser do interesse da REFOOD, este não ficará à responsabilidade da Associação em Portugal.

No património da REFOOD estão contempladas quantias monetárias e bens materiais e imateriais doados por quaisquer particulares ou coletivos, entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras e quaisquer outras receitas, como por exemplo as quotas, ou subsídios desde que harmonizados com as leis vigentes, os fins e com a natureza da Associação.

Concretamente acerca do *modus operandi* da REFOOD, este ocorre por meio da inclusão da comunidade local nos núcleos locais. Dos oito aos oitenta, todos são bem-vindos. Os voluntários são divididos em três grupos: a) recolha: onde são angariados os bens alimentares doados por restaurantes, cafés, pastelarias, refeitórios / cantinas e de super e hipermercados parceiros que, de outra forma, iriam para o lixo; b) tratamento: fase que compreende o empacotamento e armazenamento de bens alimentares no centro de operações, a fim de serem redistribuídos; c) distribuição: realizada por parte dos voluntários, que tratam da distribuição destes mesmos excedentes alimentares pelos beneficiários do projeto.

Sucintamente, a ação diária da REFOOD tem um forte impacto na vida das pessoas, estando em completa conformidade com política ambiental dos 3 R's (Reduzir, Reutilizar e Reciclar). A máxima mobilizar, unir e transformar

a comunidade, alicerça o movimento e está patente tanto de forma qualitativa como quantitativa na REFOOD e nos benefícios sociais e ambientais que promove.

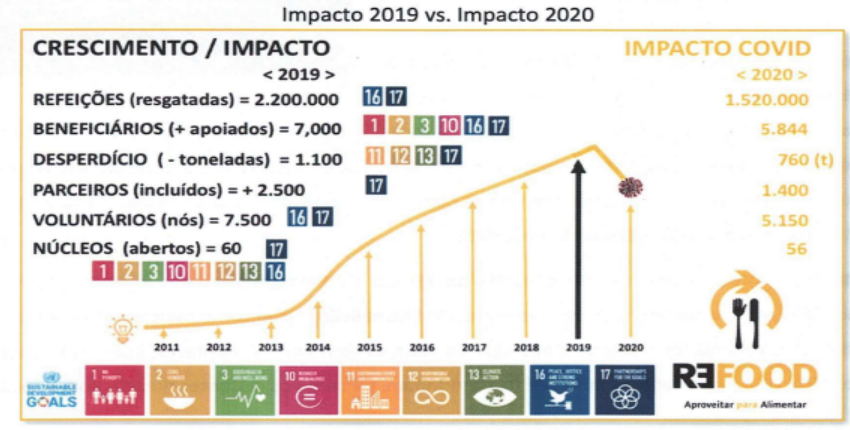
Segundo Parente et al. (2011), citando Nicholls (2006), o que distingue os empreendedores sociais de hoje e os seus projetos dos seus antecessores históricos reside, entre outros fatores, na multiplicidade de abordagens que são aplicadas para resolver os problemas sociais. Desta forma, para avaliar o impacto do empreendedorismo social, torna-se relevante, primeiramente, identificar o problema ou lacuna na sociedade, e contrapor com as respostas dadas pelos projetos desta natureza (neste caso, a REFOOD), apurando assim o seu grau de alinhamento com estas. Para o efeito, utilizar-se-á o ano de 2020 como referência temporal.

Assim, importa definir os públicos-alvo da atuação da REFOOD ao longo da sua cadeia de valor, assim como os problemas / desafios intrínsecos ao trabalho desenvolvido junto de cada um deles, por via de resultados mensuráveis, que nos permitam apurar evidência deste impacto.

"A REFOOD tem como missão resgatar alimentos, alimentar as pessoas e incluir toda a comunidade local, cocriando uma sociedade mais sustentável, justa e solidária" (Refood, 2021a). Assim, identifica-se a montante, empresas de produção, confeção e/ou comercialização de produtos alimentares (a que a Associação se refere como parceiros) e a jusante, pessoas em situação de carência social e económica que recorrem ao sector social para obter subsistência alimentar quotidiana. Importa também relevar, as comunidades locais com que a Associação opera, em concreto as pessoas individuais que constituem a sua carteira de voluntários, e assim, o grosso dos seus recursos humanos na sua componente operacional, bem como as instituições públicas e privadas que operam no sector social, e com quem a Associação trabalha em parceria.

Tendo os públicos identificados, e centrando o presente estudo principalmente nos primeiros dois, dada a mensurabilidade do seu impacto a nível social, pode-se, assim, apurar e analisar a pertinência do impacto da REFOOD concretamente, em cada um deles. Para isso, recorre-se à informação disponibilizada pela REFOOD em sede de Relatório e Contas 2020 (Refood, 2021b), como se pode observar, de forma esquematizada, na Figura 2.

Figura 2 - Análise evolutiva da atividade da REFOOD, com foco na análise comparativa entre os anos 2019 e 2020.



Fonte: [https://re-food.org/wp-content/uploads/2021/02/REFOOD_Relatorio-e-Contas_2020.pdf], consultado em 24/10/2021.

Começando pela análise do público a jusante, importa primeiro perceber a que problema esta atividade responde. Segundo a Federação Portuguesa de Bancos Alimentares contra a Fome (2021), através do seu website oficial, em 2020 estavam identificadas em Portugal cerca de 450 000 pessoas com carência comprovada, representando cerca de 4% da população residente em Portugal (INE, 2021a). Para além disso, segundo um estudo conduzido pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021b), com base nos rendimentos da população residente em Portugal em 2020, 19,8% desta se encontra em risco de pobreza ou exclusão social, revelando algum potencial para o aumento do número apresentado anteriormente. Em conjunto, estes indicadores mostram que existe efetivamente um problema social que carece de uma resposta.

Por outro lado, analisando agora a atividade da REFOOD, a sua resposta direta a este público passa pela distribuição gratuita de refeições. No que toca aos resultados quantitativos da Associação na sua atuação junto deste público, com base nos dados constantes do Relatório e Contas 2020 da REFOOD (Refood, 2021b), a Associação apoiou de forma direta, 5884 beneficiários através da sua atividade. Importa relevar para efeitos desta análise que, segundo este mesmo relatório, se registou um decréscimo de cerca de 16% no número de novos beneficiários face a 2019 onde a Associação apoiou 7000 pessoas, e que se deveu principalmente a "*(...) uma mudança por parte das autarquias locais, que optaram durante este período por apoiar diretamente famílias necessitadas*" (Refood, 2021b, p. 27). Importa também referir que, segundo este mesmo relatório, no seu ponto 5, uma boa parte do total de beneficiários apoiados pela Associação em 2020 corresponde a novos beneficiários, visto que *"(...) em muitos núcleos locais, os beneficiários anteriores à pandemia foram enquadrados no sistema de apoio em rede e foram abrangidos pelas parcerias institucionais locais, sendo em muitos casos contabilizados por estas"* (Refood, 2021b, p. 30).

Já a montante, estão as empresas do sector alimentar, entre as quais, no caso da REFOOD, se destacam os restaurantes, tendo em conta que foi a partir do desperdício gerado por estes que a solução que deu origem à Associação teve origem.

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, 2021), através de um estudo conduzido por esta organização em 2011 e publicado no seu website oficial, cerca de um terço dos alimentos produzidos para consumo humano, a nível mundial, são perdidos ou desperdiçados. Por outro lado, citando um estudo levado a cabo em 2016 e denominado FUSIONS Project, a Comissão Europeia indica que, na União Europeia, são produzidas cerca de 88 milhões de toneladas de desperdício alimentar, num valor estimado de 143 mil milhões de euros (Stenmarck et al., 2016). Estes factos justificaram a criação da Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar (CNCDA), em Portugal, através do Despacho n.º 14202-B/2016, com o objetivo de "*(...) promover a redução do desperdício alimentar através de uma abordagem integrada e multidisciplinar"* (Diário da República Eletrónico, 2021, p. 1), reconhecendo assim a necessidade de enfrentar este problema a nível nacional de forma concertada.

Neste âmbito, existem dois resultados operacionais da REFOOD que nos ajudam a perceber a sua atuação junto deste público e em linha com o problema identificado (Refood, 2021b). Segundo os dados do Relatório e Contas 2020, a REFOOD, através da recolha e reaproveitamento de alimentos, evitou o desperdício de 760 toneladas de produtos alimentares. Para além disso, a REFOOD conta com 1400 parceiros de onde recolheu e poderá recolher no futuro produtos alimentares. Apesar de um decréscimo dos 2500 parceiros com que a Associação contava em 2019, por força do encerramento temporário da atividade dos restaurantes devido à pandemia, assinala-se uma monitorização do progresso deste indicador por parte da mesma e da preocupação com o aumento da sua carteira de parceiros.

Pelo exposto, conclui-se que, nesta vertente, a REFOOD não só atua no combate ao desperdício alimentar quotidianamente, como procura ativamente aumentar este contributo através da procura de mais parceiros. No sentido estrito, os dois indicadores em análise comprovam o contributo concreto, à sua escala, da Associação para um problema social identificado e fundamentado. Não obstante, esta abordagem contribui, de forma muito mais abrangente, para a prática de uma nova abordagem económica definida pela Comissão Europeia como "*(...) um contributo fundamental para os esforços da UE no sentido de desenvolver uma economia sustentável, hipocarbónica, eficiente em termos de recursos e competitiva*" (EUR-Lex, 2021). Essa denominada Economia Circular assenta na premissa "*Cradle-To-Cradle*"[11] (C2C), em que:

> *"o que antes era considerado resíduo deve ser considerado matéria-prima de outro processo, tal que o fluxo de materiais possa ser mantido continuamente num ciclo industrial fechado. Um resíduo é um recurso, ou seja, algo que encerra um potencial de aproveitamento, de valorização e que pode e deve estar na origem de um novo produto".* (Leitão, 2015, pp. 157-158, citando Braungart & McDonough, 2002, 2013; Braungart et al., 2007).

Este conceito é a base do modelo de funcionamento da REFOOD e que se vê espelhado na sua atividade, sendo assim também de realçar o contributo prático e quotidiano da mesma para esta abordagem económica em Portugal. É ainda uma abordagem inovadora em Portugal, introduzindo uma nova maneira de aportar tanto a distribuição de alimentos a

[11] Significa "do berço ao berço".

populações carenciadas, como de combater desperdício alimentar. Dá, portanto, tangibilidade às definições já mencionadas anteriormente e trazidas pelos trabalhos de Rothewell (1984), Morin e Seurat (1989) e Dantas (2001), e cimenta, assim, este projeto como exemplo de empreendedorismo pelo seu carácter inovador (Freeman e Soete, 1997, 1997, referidos por Sarkar, 2010).

Com o advento da pandemia global de COVID-19, alguns dos problemas em análise neste estudo sofreram um agravamento. No Relatório de Progresso relativo à Estratégia Nacional e Plano de Ação ao Desperdício Alimentar (2020), a CNCDA reporta uma diminuição no desperdício alimentar em Portugal de 36%, por via da inatividade de várias empresas do sector alimentar, reduzindo assim a magnitude deste problema face a esta crise. No mesmo relatório, também se dá conta de que as restrições sofridas pelos sistemas de abastecimento alimentar "*(…) traduziram-se em acrescidos desafios, de que são exemplo os circuitos da redistribuição e doação de alimentos*" (CNACDA, 2020, p. 3). Esta realidade também se encontra espelhada no Relatório de Contas da REFOOD 2020, que refere a inovação de processos a que foi obrigada para poder continuar a dar resposta a quem depende do seu apoio para subsistir, quando refere que:

> *"a grande maioria dos núcleos Refood suspendeu a sua operação habitual, com os procedimentos tal como os conhecemos, mas não deixaram de trabalhar. Em quase todos, pequenas equipas de voluntários fizeram questão de manter as recolhas, sobretudo nos supermercados (ainda abertos) (…). Outras equipas contactaram as entidades locais (…) e, rapidamente, criaram parcerias em rede, assegurando a alimentação dos beneficiários"* (Refood, 2021b, pp. 28-29).

Concetualmente, pode-se enquadrar esta inovação a nível dos processos (OCDE, 2005), sendo esta de carácter incremental (Dantas e Moreira, 2011), tendo como foco a alteração do processo de recolha de alimentos para posterior redistribuição.

É de louvar a capacidade de inovação da Associação para fazer face a estes obstáculos, sobretudo à luz dos dados de Silva et al. (2021), em que neste período,

> *"(…) mais de 400.000 pessoas caíram abaixo do limiar de pobreza (…). Isto significa um aumento da taxa de risco de pobreza de 25%, de 18,3% (no cenário sem crise) para 23% (no cenário com crise…)* [e que] (…) *calcula-se que a taxa de intensidade da pobreza, que indica o quão distante está o rendimento das pessoas mais pobres do limiar de risco de pobreza, aumentou 8% em comparação com o cenário sem crise*" (Silva et al., 2021, p. 4).

Com a flexibilidade necessária para uma inovação incremental (Dantas e Moreira, 2011), de carácter temporário, que, embora revertendo a inovação original do processo por força da conjuntura, reforça a importância de diversificação de fontes de fornecimento, assim como o foco dos empreendedores sociais com a persecução de mudanças sociais (Sarkar, 2010).

Neste exemplo consegue-se também perceber a capacidade que o projeto teve de gerar participação social (Carvalho e Costa, 2015), especialmente numa conjuntura de crise, em que os núcleos foram os protagonistas de muitas das inovações organizacionais (OCDE, 2005) descritas para contornar as adversidades trazidas pela pandemia. Através destas inovações, a REFOOD mostrou-se eficaz em gerar mudanças sociais e a combater desigualdades sociais (Carvalho e Costa, 2015), servindo um dos seus públicos principais, situado a jusante no seu processo produtivo.

Conclui-se, portanto, que o esforço da Refood em se reinventar no atual contexto pandémico tornou-se ainda mais importante e pertinente, face ao impacto social que este período teve em Portugal.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Pergunta 1.

Tendo em conta o aumento de carências e a deterioração das condições de vida das sociedades em situações de crise, é possível encarar o apoio ao empreendedorismo social como uma estratégia preventiva de resposta a impactos sociais provenientes deste tipo de situações?

Resposta.

No contexto português, pelos dados fornecidos pela CNCDA (2020), no seu Relatório de progresso, a capacidade de resposta do sector foi muito afetada pela crise pandémica, na sua capacidade de angariação e processo de distribuição de alimentos. Para além disso, por via das restrições impostas, a atividade da REFOOD foi muito afetada, quer no acesso a produtos alimentares, quer na sua capacidade de mobilização de voluntários (Refood, 2021a,b). Por muito imprevisíveis que fossem estas circunstâncias, caso o sector privado social, no qual assenta muito do que é a resposta do Estado no terreno, mediante o que o que está estabelecido na Constituição da República Portuguesa (CRP), no n.º 2 do artigo 63.º, onde percebemos que a ação do Estado no sector social tem um carácter de organização e planeamento, e também que as ações são levadas a cabo de forma descentralizada e incluindo as demais organizações que operam no sector, e pelo que vemos no disposto no Decreto-Lei n.º 55/2020, que nos mostra não só a descentralização das competências de âmbito de ação social nas autarquias locais, como a importância do sector social privado na concretização dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS), podemos concluir que o reforço da capacidade de resposta do mesmo, significará um presumível aumento na sua capacidade de resposta do sector.

Pergunta 2.

Qual o impacto do fator inovação na capacidade de resposta contínua das entidades que integram o sector social?

Resposta.

Mesmo que o empreendedorismo social não tenha a necessidade de inovar de forma constante para obter dividendos, como nos diz Freire (1995), esta premissa não deixa de ser verdade para o empreendedorismo social e, embora não seja uma questão lucrativa, não deixa de ser um fator de sustentabilidade destas organizações. Como referido anteriormente, a abordagem inovadora da REFOOD, recorrendo ao desperdício alimentar de restaurantes e outros produtores alimentares para fazer chegar comida a quem mais precisa, decresce a dependência da Associação de doações pontuais ou incentivadas por campanhas de comunicação, conferindo-lhe uma fonte contínua de refeições e produtos alimentares, combatendo simultaneamente o desperdício alimentar (Refood, 2021a,b).

Neste aspeto, a inovação pode ser uma abordagem muito importante para os projetos de empreendedorismo social, na ótica de assegurar a sustentabilidade operacional e até mesmo financeira dos mesmos.

Pergunta 3.

Qual o impacto do sector empresarial no sucesso dos projetos de empreendedorismo social?

Resposta.

O sector empresarial, a par do sector público, dentro de qualquer ecossistema económico retém uma boa parte dos recursos, sejam estes materiais ou financeiros. Desta forma, e tal como referido por Sarkar (2010, p. 39), muitas vezes é com recurso ao sector empresarial que os projetos sociais conseguem "*deslocar os recursos para áreas não servidas*".

Essa relação acontece no caso da REFOOD, quer na sua atividade de combate ao desperdício alimentar quer, pela informação presente no seu Relatório e Contas 2020 (Refood, 2021b), através de patrocínio ou mecenato.

Pergunta 4.

É relevante estudar o impacto do empreendedorismo social numa sociedade?

Resposta.

Sociedades diferentes, com sistemas económico-sociais distintos oferecem contextos variados que nos permitem estudar o impacto dos projetos de empreendedorismo social e, por conseguinte, o seu grau de relevância como uma variável e não uma constante. Como já referido, a capacidade que o empreendedorismo social tem de alocar recursos onde eles são necessários (Sarkar, 2010) torna-se mais ou menos relevante mediante, por um lado, a quantidade de recursos disponíveis e alocados a um sector, por outro, o número de respostas disponíveis (sector privado, sector público e/ou ambos).

Neste estudo de caso, o contexto utilizado é o português, onde, como se sabe pelo disposto, tanto na CRP, por meio do artigo 63.º, como pelos exemplos que ao longo dos anos têm constituído a organização da ação social, o sector social privado tem uma intervenção importante na operacionalização das várias estratégias. Neste caso concreto, dado o contexto macroeconómico, o empreendedorismo social ganha um impacto mais relevante.

4. CONCLUSÕES

Como já referido anteriormente, pelo consagrado no número 2 do artigo 63.º da CRP, percebe-se que a ação do Estado no sector social tem um carácter de organização e planeamento, e também que as ações são levadas a cabo de forma descentralizada. Constatam-se estas mesmas variáveis em ação através do Decreto-Lei n.º 55/2020 de 12 de agosto que, pelo disposto no número 1 do seu artigo 1.º, e adiante no nº. 2 do seu artigo 8.º, mostra não só a descentralização das competências de âmbito de ação social nas autarquias locais, como a importância do sector social privado na concretização dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS), ou seja, os planos estratégicos para a ação social em cada concelho.

Esta abordagem revela, entre outros aspetos, primeiramente que, a componente privada do sector social tem um papel fundamental no que constitui a resposta do Estado aos desafios da sociedade portuguesa nesta vertente, ao aplicar nas suas organizações políticas de responsabilidade social. Em segundo lugar, a ação coordenada entre as organizações, públicas e privadas do sector, assim como o seu alinhamento com os objetivos, necessidades identificadas e estratégia delineada pelos órgãos do Estado, desde o âmbito nacional até ao local, são uma premissa estratégica basilar na atuação do sector e na sua capacidade de resposta.

Estas premissas assentam na descrição já mencionada por Sarkar (2010), não só na capacidade que os projetos de empreendedorismo social têm de gerar mudanças sociais, como na sua capacidade de oferecer alterações a larga escala, aspetos que se veem capitalizados na organização do sector social português.

Por outro lado, a interdependência dos conceitos de empreendedorismo (e por conseguinte empreendedorismo social) e inovação mostram que esta última é a força motriz que permite ao projeto empreendedor explorar lacunas ou ineficiências identificadas no mercado, o que torna estes processos vitais para os objetivos de transformação social a que os projetos deste cariz se propõem. Foi isto mesmo que permitiu à REFOOD, como se viu ao longo deste trabalho, não só surgir como desenvolver-se ao longo dos anos, oferecendo respostas concretas a problemas fundamentados e identificados, assim como ultrapassar novas ameaças que surgem de conjunturas inesperadas, como foi o caso com a pandemia de COVID-19.

Como especialmente esta última ensina, as conjunturas que regem a sociedade são muitas vezes efémeras e mutáveis, exigindo de indivíduos e entidades flexibilidade, adaptabilidade e criatividade. Se novas conjunturas exigem novas soluções, inovar é e continuará a ser a principal arma ao dispor dos projetos de empreendedorismo social, não só para as tornar mais eficazes a enfrentar os problemas de hoje, como capazes de combater os que surgem amanhã.

Em suma, neste ponto de vista, o trabalho desenvolvido pela REFOOD, à escala dos recursos que dispõe, exemplificam estes contributos face a problemas de comprovada relevância no panorama nacional, fazendo-o de forma resiliente e inovadora, em linha com as definições apresentadas de empreendedorismo e inovação social, e significativa a nível humano, sendo assim um excelente exemplo do impacto do empreendedorismo social na sociedade portuguesa atual.

BIBLIOGRAFIA

Assembleia da República Portuguesa (2021). Constituição da República Portuguesa, VII Revisão Constitucional 2005, Artigo 63º
https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx

Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo*. Editora RH, Lda.

Carvalho, L. C., & Costa, T. G. (2015). Empreendedorismo – Uma visão Global e Integradora. Edições Sílabo, Lda.

CNACDA (2020). 9º Relatório de Progresso – Estratégia Nacional e Plano de Ação de Combate ao Desperdício Alimentar
https://www.cncda.gov.pt/index.php/resultados/relatorios-progresso

Comissão das Comunidades Europeias (2003). Livro Verde – "Espirito Empresarial na Europa. 4-6.

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0027&from=EN

Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Vida Económica.

Dantas, J., & Moreira, A. (2011). *O Processo de Inovação.* LIDEL.

Diário da República Eletrónico (2021). *Despacho n.º 14202-B/2016.*

https://dre.pt/pesquisa/-/search/105263193/details/normal?q=Despacho+n.%C2%BA%2014202-B%2F2016

Diário da República Eletrónico (2021). *Decreto-Lei n.º 55/2020.*

https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/55-2020-140087205

Dornelas, J. (2014). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios (5ª ed.). Empreende / LTC.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. Journal of Economic Literature (16), 1120-1171.

Drucker, P.F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Butterworth – Heinemann,Oxford.

EUR-Lex (2021). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Fechar o ciclo – plano de ação da UE para a economia circular.https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX%3A52015DC0614

Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome (2021). *Banco Alimentar*.

https://www.bancoalimentar.pt/

FAO (2021). *Food Loss and Waste Database.*

https://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/flw-data)

Freire, A. (1995). *Inovação; Novos Produtos e Negócios para Portugal*. Editora Verbo.

Global Entrepreneurship Monitor (2021). *How GEM defines Entrepreneurship.*

https://www.gemconsortium.org/wiki/1149

INE (2021a). *Census 2021: Resultados Preliminares*

https://ine.pt/scripts/db_censos_2021.html

INE (2021b). População residente em risco de pobreza ou exclusão social (%) por Sexo e Grupo etário; Anual - INE, Inquérito às condições de vida e rendimento

https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0006271&selTab=tab0

Juliani, D. (2014). Inovação Social: Uma revisão sistemática de literatura. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 6-7, 8 e 9 de Agosto, 2014

Leitão, A. (2015). Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XX. Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting, Vol 1, Nº 2, September 2015, 157-158.

OCDE (2005). The measurement of Scientific and Technological Activities – Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – OSLO Manual. https://www.oecd.org/science/inno/2367614.pdf

Parente, C., Costa, D., Santos, M., & Chaves, R. (2011). Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição. XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho - Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, 26 e 27 de Maio, 2011, Portugal (270). https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61862/2/cparenteempreendedorismo000151867.pdf

Refood (2021a), https://re-food.org, consultado em 24/10/2021.

Refood (2021b). *Relatório de Contas 2020.*https://re-food.org/wp-content/uploads/2021/02/REFOOD_Relatorio-e-Contas_2020.pdf

Rogers, E.M. (1983). *Diffusions if Innovations*. Free Press, New York

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed). Escolar Editora.

Silva, J., Bernard, A., Espiga, F. & Gaspar, M. (2021). O impacto da Covid-19 na Pobreza e Desigualdade em Portugal, e o efeito mitigador das políticas de proteção. O Observatório Social – Portugal, Fundação "La Caixa", PROSPER (Católica-Lisbon's Center of Economics for Prosperity). https://oobservatoriosocial.fundacaolacaixa.pt/-/o-impacto-da-covid-19-na-pobreza-e-desigualdade-em-portugal-e-o-efeito-mitigador-das-politicas-de-protecao

Stenmarck, Å., Jensen, C., Quested, T, Moates, G., Buksti, M., Cseh, B., Juul, S., Parry, A., Politano, A., Redlingshofer, B., Scherhaufer, S., Silvennoinen, K., Soethoudt, H., Zübert, C., Östergren, K. (2016). Estimates of European food waste levels, FUSIONS EU project, funded by the European Commission Framework Programme 7, Estocolmo, U.E. https://www.eu-fusions.org/phocadownload/Publications/Estimates%20of%20European%20food%20waste%20levels.pdf

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (1997). Managing Innovation: integrating technological, market, and organizational change. New York: Willey and Sons

Van Der Ven, A., Angle, H. L., & Poole, M. (Eds.). (1989). Research on the management of innovation: The Minnesota studies. New York: Harper & Row.

BANCO ALIMENTAR SETÚBAL: INOVAÇÃO SOCIAL É A ESTRATÉGIA.

Aluno1 Ana Paiva

Tutor: Carlos Cardoso
Tutor: Luísa Cagica Carvalho

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (Portugal)

RESUMO:

O Banco Alimentar Contra a Fome da Península de Setúbal (Banco Alimentar Setúbal) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sita em Palmela desde 1997. A sua ação fundamental é a operação logística de receção de excedentes do sector agroalimentar (produção e distribuição), e distribuição para as organizações de 1ª linha que fazem o acompanhamento das famílias beneficiárias na sua área de influência estratégica, o distrito de Setúbal. No âmbito das estratégicas de inovação social que implementa, foi caso de estudo na XIª edição deste congresso, realizada em 2020. Tendo já dados do primeiro ano da pandemia da Covid-19, o ano de 2020, pretendeu-se no presente analisar e perceber a dimensão e características dos impactos sentidos na orgânica da organização, e quais as estratégias e práticas de gestão implementadas com o propósito de os mitigar.

ABSTRACT:

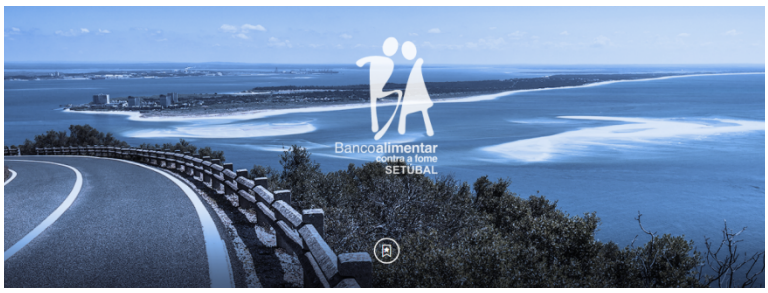
The Banco Alimentar Contra a Fome da Península de Setúbal (Banco Alimentar Setúbal) is a Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), located in Palmela since 1997. Its fundamental action is the logistical operation of receiving surpluses from the agro-food sector (production and distribution), and distribution to first-line organizations that monitor beneficiary families in their strategic area of influence, the Setúbal district. Within the scope of the social innovation strategies it implements, it was a case study in the 11th edition of this congress, held in 2020. Having already data from the first year of the Covid-19 pandemic, the year 2020, the present aim was to analyse and understand the dimension and characteristics of the impacts felt in the organizational structure, and which management strategies and practices were implemented for the purpose to mitigate them.

1. INTRODUÇÃO

Sendo uma organização reconhecida por mérito próprio no terceiro setor pelo apoio no combate á fome e ao desperdício alimentar, e na região de Setúbal pela sua influência estratégia de apoio a diversas áreas, o Banco Alimentar Contra a Fome na Península de Setúbal (Banco Alimentar Setúbal), enfrentou como todos nós o período de pandemia provocado pela Covid-19 com todos os preceitos do seu ADN de empreendedores sociais e sempre com foco na inovação social.

Na figura 1, apresenta-se o logótipo comum a todos os Bancos Alimentar, com a imagem de fundo distintiva da região do Parque Natural da Serra da Arrábida onde está inserido.

Figura 1. Imagem e logótipo da página oficial da internet do Banco Alimentar Setúbal.



Fonte: [https://www.bancoalimentar.pt/bancos/setubal/], consultado em 15/11/2021.

Esta organização tem vindo a ser objeto de estudo na academia, no âmbito das suas estratégicas de inovação social, nomeadamente na XIª edição deste congresso realizada em 2020. Rivolty et al (2020)

No presente caso de estudo, pretende-se perceber a dimensão e características dos impactos sentidos na orgânica da organização e quais as estratégias e práticas de gestão implementadas como propósito de os mitigar.

O Banco Alimentar Setúbal está inserido numa rede de 21 núcleos dispersos em Portugal, que é coordenada pela Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares contra a Fome (BA-Federação, 2021), cujo logótipo que se apresenta na Figura 2.

Figura 2. Imagem e logótipo da página oficial da internet da Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares contra a fome.



Fonte: [https://www.bancoalimentar.pt/federacao/], consultado em 15/11/2021.

Constituem-se juridicamente independentes entre si, mas de forma similar em Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

O Banco Alimentar Setúbal foi constituído oficialmente em 1997, tendo na sua génese o empenho de duas pessoas que importa referir, padre Sobral (do Barreiro) e Sílvia Castelo Branco (de Almada). No entanto só anos mais tarde se afirmou com o incentivo do Banco Alimentar de Lisboa e pela mão de uma muito motivada e esforçada equipa. (BAS, 2021a)

Partilham como missão: “Lutar contra o desperdício, recuperando excedentes alimentares, para os levar a quem tem carências alimentares, mobilizando pessoas e empresas, que a título voluntário, se associam a esta causa.” (Banco Alimentar Contra a Fome, 2021)

Como visão: "Um mundo, no qual todos os Homens tenham garantido o direito à alimentação." (Banco Alimentar Contra a Fome, 2021)

Como Valores: "A Dádiva e a Partilha." (Banco Alimentar Contra a Fome, 2021)

São estes os valores por que os Bancos Alimentares se regem " (…) O que preside não é o interesse comercial, mas o serviço do Homem pobre, que se encontra numa situação de necessidade, que sofre de privações e de fome." (Banco Alimentar Contra a Fome, 2021)

A sua área de influência e operacionalidade distribui-se por todo o distrito de Setúbal, separando a operação em dois polos, o de Palmela e o de Sto. André. A operação logística principal desenrola-se nas instalações da plataforma logística da sede, que se situa no concelho de Palmela, numa zona industrial a norte do concelho de Setúbal. O polo de Vila Nova de Santo André, no concelho de Santiago de Cacém, abrange toda a região a sul do concelho de Setúbal e Odemira.

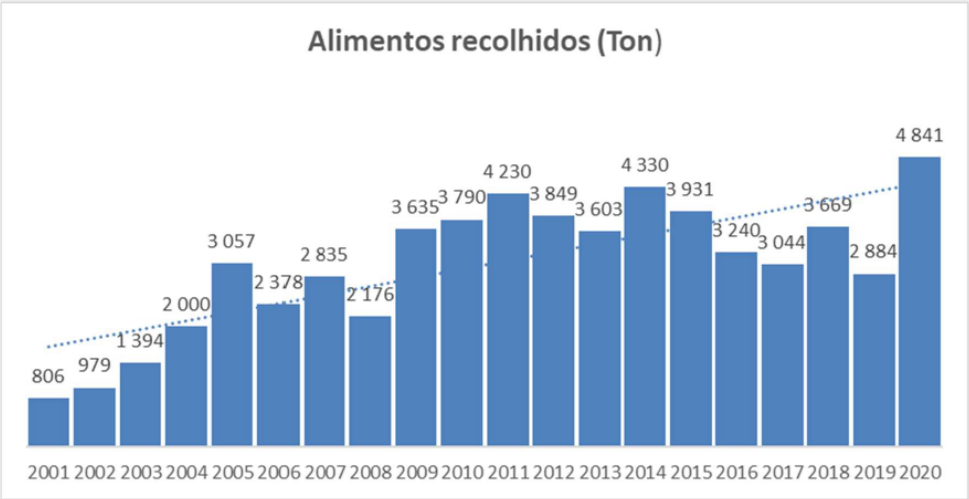
2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A ação fundamental do Banco Alimentar Setúbal é a sua importante operação logística, que consiste na receção de excedentes do sector agroalimentar (produção e distribuição) e distribuição para as organizações de primeira linha que fazem o acompanhamento das famílias destinatárias dos bens alimentares.

O Banco Alimentar – Setúbal em 2020 com o uma execução orçamental de mais de 4.500.000,00€, 53% acima do orçamento previsto, e um resultado positivo superior a 160.000,00€, contou com 2.300m2 de espaço de armazenamento, 404 m3 de espaço de armazenamento refrigerado, 409 m3 de espaço de armazenamento de congelação, um parque de viaturas composto por 3 pesados, 2 ligeiros de mercadorias e 5 empilhadores. Uma equipa composta por 16 trabalhadores e 49 voluntários efetivos. E com 109 parceiros doadores de géneros alimentares, assim como com 237 doadores de bens, serviços e outros produtos. Toda esta organização apoiou regularmente 163 instituições de solidariedade social e outras 68 pontualmente. No total do exercício de 2020, apoiou 35.789 pessoas com 4.841 toneladas de produtos recolhidos com valor equivalente a mais de 6.393.000,00€. (BAS, 2021)

De salientar que o exercício de 2020 foi o primeiro da pandemia provocada pela Covid-19, que agravou drasticamente as condições de vida de milhares de pessoas. O esforço para satisfazer as necessidades foi ainda maior e passou por diversificar de forma estruturada as fontes de abastecimento, nomeadamente a "indústria agroalimentar e as cadeias de distribuição que permitiu um aumento 557 toneladas e de 338 toneladas respetivamente" (BAS, 2021) e com um nível de crescimento acumulado de 67,85%. O Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas-POAPMC representou neste exercício 36,9% do total de abastecimentos. A partilha de alimentos intra rede Bancos Alimentares é basilar. No gráfico 01, é possível observar a evolução de produtos recolhidos entre 2001 e 2020.

Gráfico 1. Evolução de produtos recolhidos 2001 a 2020 – Banco Alimentar Setúbal.



Fonte: Relatório de atividades e contas – Exercício de 2020 (BAS, 2021), consultado em 15/11/2021.

Podemos observar no Quadro 1, a diversificação da angariação por fontes de abastecimento num comparativo entre 2019 e 2020, cujo resultado direto foi um aumento de 1957 toneladas de alimentos de diversa tipologia entre perecíveis e não perecíveis.

Quadro 1. Angariação por Fontes de abastecimento – Banco Alimentar Setúbal.

Fontes de Abastecimento	Kg	%	Euros	Kg	%	Euros	Desvio
Indústria Agro-alimentar	348 541,48	12,1%	280 938,86 €	906 391,34	18,7%	902 774,51 €	557 849,86
Campanha Recolha - Supermercados	364 231,95	12,6%	389 391,85 €	16 475,42	0,3%	15 701,89 €	-347 756,53
Outros	15 397,30	0,5%	16 964,37 €	1 803,02	0,0%	2 303,66 €	-13 594,28
Hortas Solidárias	14 742,09	0,5%	12 419,96 €	1 608,11	0,0%	1 561,97 €	-13 133,98
Distribuição	145 509,53	5,0%	351 664,10 €	483 878,24	10,0%	1 132 282,23 €	338 368,71
Retiradas de Fruta e Horticolas - IFAP	629 593,39	21,8%	472 173,55 €	659 928,70	13,6%	455 284,70 €	30 335,31
Escolas	0,00	0,0%	0,00 €	0,00	0,0%	0,00 €	0,00
POAPMC	586 373,03	20,3%	550 610,34 €	1 786 913,72	36,9%	2 163 406,38 €	1 200 540,69
Federação Portuguesa de Bancos Alimentares	57 820,68	2,0%	58 803,49 €	81 570,17	1,7%	91 449,88 €	23 749,49
Banco Alimentar de Lisboa	466 269,58	16,2%	790 807,11 €	610 398,74	12,6%	1 341 085,01 €	144 129,16
Outros Bancos Alimentares	255 636,61	8,9%	235 396,39 €	7 880,00	0,2%	5 910,00 €	-247 756,61
Donativos Convertidos em Produtos	0,00	0,0%	0,00 €	284 795,00	5,9%	282 109,62 €	284 795,00
	2 884 115,64	100,0%	3 159 170,02 €	4 841 642,46	100,0%	6 393 869,85 €	1 957 526,82

Fonte: Relatório de atividades e contas – Exercício de 2020 (BAS, 2021), consultado em 15/11/2021.

A diversificação e aumento de tipologias de alimentos é importantíssima, para a promoção de uma alimentação saudável e equilibrada. No quadro 2, onde se mostra a angariação por tipologia de géneros alimentares podemos observar que o aumento permitiu distribuir maior quantidade de alimentos não perecíveis, mas também uma elevada quantidade de perecíveis extremamente importantes.

Quadro 2. Angariação por Fontes de abastecimento – Banco Alimentar Setúbal.

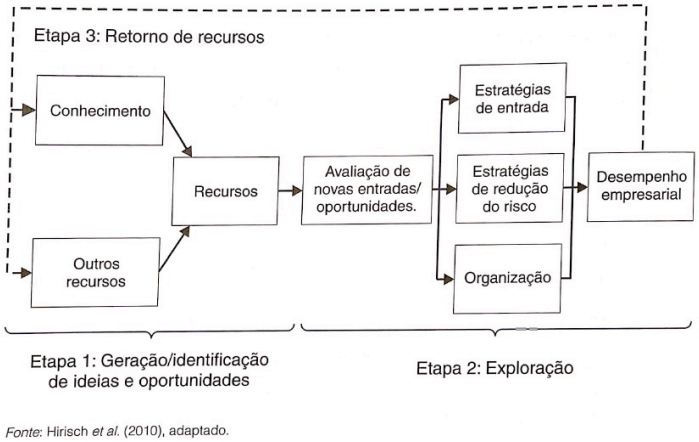
	2019		2020		Variação 2019 / 2020	
Tipologia de Géneros Alimentares	kg	%	Kg	%	%	Kg
Pão, Bolachas, Tostas e Aperitivos	59 862,86	2,1%	92 580,42	1,9%	54,7%	32 717,56
Cereais, Chocolate, Sobremesas	66 132,93	2,3%	90 012,25	1,9%	36,1%	23 879,32
Leite	303 487,81	10,5%	713 551,87	14,7%	135,1%	410 064,06
Farinhas e Puré	26 397,60	0,9%	7 757,31	0,2%	-70,6%	-18 640,29
Massa e Arroz	243 557,84	8,4%	376 906,15	7,8%	54,8%	133 348,31
Leguminosas	140 720,48	4,9%	203 240,11	4,2%	44,4%	62 519,63
Sopas, Molhos, Especiarias e Conservas	23 731,53	0,8%	117 166,18	2,4%	393,7%	93 434,65
Margarina, Manteiga, Óleo e Azeite	45 784,86	1,6%	231 156,80	4,8%	404,9%	185 371,94
Açúcares	21 525,93	0,7%	28 269,95	0,6%	31,3%	6 744,02
Conservas Peixe	64 838,06	2,2%	88 252,11	1,8%	36,1%	23 414,05
Charcutaria Enlatada	19 785,53	0,7%	30 091,80	0,6%	52,1%	10 306,27
Produtos Bébé	457,83	0,0%	3 814,61	0,1%	733,2%	3 356,78
Refrigerantes e Águas	74 179,16	2,6%	98 889,57	2,0%	33,3%	24 710,41
Iogurtes, Queijos e Ovos	68 030,30	2,4%	92 247,98	1,9%	35,6%	24 217,68
Fruta Fresca	1 078 598,03	37,4%	1 229 262,78	25,4%	14,0%	150 664,75
Legumes	425 304,03	14,7%	741 221,69	15,3%	74,3%	315 917,66
Carne, Saladas e Peixe Fresco	8 689,52	0,3%	42 380,16	0,9%	387,7%	33 690,64
Outros Produtos	25 209,25	0,9%	23 423,97	0,5%	-7,1%	-1 785,28
Congelados	187 822,09	6,5%	631 416,75	13,0%	236,2%	443 594,66
	2 884 115,64	100,0%	4 841 642,46	100,0%	67,9%	1 957 526,82

Fonte: Relatório de atividades e contas – Exercício de 2020 (BAS, 2021), consultado em 15/11/2021.

O Banco Alimentar Setúbal não se fecha na sua ação fundamental, e tem mantido a estratégia empreendedora como forma de gerar e explorar novas ideias, contrariando incertezas e aumentando o seu valor social.Prova disso são os diversos projetos solidários que promove na sua área de influência, deixando bem marcada a sua vertente de empreendedor social.

Por estratégia empreendedora entende-se um conceito que representa "o conjunto de decisões, ações e reações decorrentes da exploração de novos produtos, serviços ou mercados, (…) que pretendem maximizar os benefícios decorrentes dessa novidade e minimizar custos" Carvalho e Costa (2015). Segundo Hirisch et al (2010) citado e adaptado em Carvalho e Costa (2015), esta estratégia divide-se em três etapas cíclicas, inicia-se com a geração e identificação de ideias e oportunidades (Etapa 1), passando pela exploração (Etapa 2) e retorno de recursos (Etapa 3) e de novo regressando à Etapa 1, conforme indicado na Figura 3.

Figura 3. Esquema – Estratégia Empreendedora.



Fonte: Hirisch *et al.* (2010), adaptado.

Fonte: (Carvalho e Costa, 2015).

Estratégias empresariais são promovidas por empreendedores, que se entende como alguém "capaz de criar, de oportunamente tomar decisões, de perceber o que o cerca e de ser responsável perante os diferentes stakholders" (Bucha, 2015), por empreendedor social entende-se alguém empreendedor cuja motivação é produzir "bens e serviços para satisfazer necessidades sociais das populações locais e globais", "atendendo à situação dos problemas sociais" observados, com "satisfação pelo grau de introdução das transformações sociais" e desenvolvendo pelo afastamento de situações de risco, o capital social. (Bucha, 2015a)

No apoio às decisões de gestão da sua atividade as organizações sociais, assim como o Banco Alimentar Setúbal, devem utilizar os princípios de marketing mix. Dado que o seu objetivo não é vender produtos a consumidores, mas sim tentar influenciar comportamentos sociais para o benefício da população que apoia e da sociedade em geral, no contexto deste tipo de organizações denomina-se de marketing social. Este conceito apareceu na década de 70 do século XX pela mão de Philip Kotler e Gerald Andreasen quando estes perceberam que os princípios de marketing geral podiam ser usados para vender ideais, atitudes e comportamentos, em vez de produtos e serviços a consumidores. (Roque & Anjos, 2021). É já comummente considerada muito importante a percepção por parte da sociedade, de que as organizações sociais estão atentas às necessidades dos seus utentes e sociedade em que está inserida.

Na gestão do Banco Alimentar Setúbal identificamos práticas contemporâneas de Responsabilidade Social Corporativa, nas suas categorias: Responsabilidade económica, com a obrigação de gerar excedentes; Cumprimento da legislação em vigor, a todos os níveis; Ética, atuando conforme os seus Valores no cumprimento da sua Missão e com a sua Visão; Filantropia, com soluções criativas não envolvendo capital financeiro. E de Inovação Social Corporativa, que utiliza como ferramenta vantajosa na exploração de oportunidades negócio lucrativas (entenda-se para transformação em géneros alimentares) tendo por base problemas sociais e ambientais.

Algumas das práticas de Responsabilidade Social Corporativa do Banco Alimentar de Setúbal, a reorganização das áreas de armazenamento da plataforma logística (sede), manutenção da execução de boas práticas de higiene alimentar para manter a certificação da qualidade, o cuidado com os trabalhadores para que conciliem o apoio familiar com o desempenho profissional ou a promoção de ambiente de trabalho saudável e transparente.Enquadram-se nas práticas de Inovação Social Corporativa do Banco Alimentar de Setúbal os seguintes projetos:

"Horta Solidária" que consiste na produção de produtos hortícolas, na Várzea de Setúbal, com sementes doadas e mão-de-obra disponibilizada por reclusos dos estabelecimentos prisionais de Setúbal e Pinheiro da Cruz. Tem como objetivo social a integração e formação deste público em práticas profissionalizantes, para além de ser uma fonte de abastecimento de produtos hortícolas. Em 2020, nas condições excecionais de pandemia, houve decréscimo acentuado na produção, para 1.608kg.

Campanhas anuais de recolha de géneros alimentares não perecíveis: "Saco", "Ajuda Vale" e "Alimente esta Ideia". As "Saco" de Maio e Dezembro foram canceladas devido Às restrições da pandemia, pelo que foram transformadas e reforçadas as "Ajuda Vale" (nas caixas da grande distribuição com o fundamental empenho de todos os seus profissionais) e "Alimente esta Ideia" (que se concretizou online). Estas campanhas de recolha de alimentos totalizaram 136 toneladas de alimentos.

Campanha "Papel por Alimentos": Com a participação da comunidade com preocupações sociais e ambientais recolhe papel envia-o para reciclagem, com o parceiro Europa&C, transformando-o assim em alimentos. Em 2020, mesmo com um pequeno decréscimo devido às restrições pandémicas foram 142 as toneladas de papel que representaram 7 toneladas de alimentos.

"Rede de Emergência Alimentar": Com o objetivo de dar resposta sistematizada, articulada e rápida a pedidos de ajuda alimentar provocadas pelas alterações sociais consequentes da situação pandémica. Nesta ação promovida pelo Banco Alimentar e a EntreAjuda, e com o apoio de diversos parceiros, distribuíram-se 152 toneladas de alimentos que responderam a 3.420 pedidos extraordinários.

Voluntariado: Promove ações do "consolidação de equipa em ação de voluntariado" para que diversas empresas possam ter equipas de quadros técnicos a fazer voluntariado nas suas plataformas logísticas.

Visibilidade de produção artística: Promove a exposição nas instalações do Banco Alimentar de Setúbal de produções artísticas (esculturas, pinturas, etc.) de criadores da região, com o intuito de que possam ser vendidas a quem visitar as instalações. Desta forma, permite aos criadores libertarem espaço nas suas oficinas e dar visibilidade às peças. Quando vendidas os criadores podem fazer um donativo em géneros alimentares, ao Banco Alimentar de Setúbal.

Integração profissional: Em parceria com diversas entidades acolhe estágios de formação para alunos com necessidades especiais, assim como estágios profissionais para posterior integração nos quadros de pessoal.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

Profissionalização da gestão de topo das organizações não lucrativas?

Resposta.

É mais que evidente a necessidade de práticas de gestão eficientes nas organizações não lucrativas, para que com o pouco que têm, consigam fazer o tanto que fazem. Assim sendo porque não avançamos com a revisão legal que permita a profissionalização da gestão de topo nestas organizações?

No atual estado da economia, dos mercados e das sociedades, é imprescindível termos a gestão de topo preparada e recompensada em termos remuneratórios para que possam deixar de exercer funções estratégicas fundamentais no tempo livre. A maior parte destas organizações são os maiores empregadores locais pelo que o seu impacto económico é expressivo e a sua sustentabilidade fundamental.

Pergunta 2.

Podem as organizações sociais, como o Banco Alimentar de Setúbal, combater o flagelo do isolamento social?

Resposta.

Nas organizações sem fins lucrativos o trabalho desenvolvido pelo voluntariado é fundamental para a sua ação. Sendo o voluntariado realizado maioritariamente por pessoas mais disponíveis, quem se disponibiliza em grande número são as pessoas que terminaram a sua carreira contributiva, tendo passado à reforma. É também nesta fase da vida que aparece o isolamento social como problema social que potencia degradação da saúde física e mental.

Deve a sociedade promover a mudança do paradigma do voluntariado, nomeadamente fomentando-o nos planos nacionais de educação e promovendo-o desde a infância incluindo-o como componente efetiva de aprendizagem de competências no percurso de vida dos cidadão, à semelhança das atuais aprendizagens de estilos de vida saudáveis.

Atualmente há já organizações privadas que no âmbito das suas políticas estratégicas incluem como componente de inovação social corporativa tempo para os seus trabalhadores se dedicarem a voluntariado.

Pergunta 3.

Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas-POAPMC, cumpre a sua função ou aumenta o desperdício alimentar?

Resposta.

O Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas-POAPMC, apoiado por verba da Comunidade Europeia, é reconhecido de forma universal como um instrumento fundamental no apoio às famílias mais carenciadas no combate às carências alimentares.

No entanto, na prática têm-se revelado graves limitações uma vez que os géneros selecionados ou não são flexíveis e adequados à multiculturalidade gastronómica de que Portugal é composto, ou obrigam a infraestruturas de conservação que a maioria das pessoas em situação de carência, não conseguem prover.

Até que ponto este programa consegue cumprir a sua função de acesso universal aos bens por parte de quem deles necessita? Até que ponto este programa acaba por promover o assistencialismo paternal, em vez de promover a aprendizagem de autonomia que potencia a mobilidade social? Até que ponto não promove o desperdício alimentar uma vez que os beneficiários não consumindo o mesmo tipo de género alimentar mês após mês, os deitam fora? Até que ponto não promove e fomenta negócios, uma vez que os géneros alimentares não provêm de excedentes de produção agroalimentar e são adquiridos por caderno de encargos?

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

Com o presente estudo de caso percebemos a dimensão dos impactos, decorrentes da pandemia da Covid-19, sentidos pelo Banco Alimentar Contra a Fome de Setúbal e a forma como os mitigou.

O Banco Alimentar Contra a Fome de Setúbal revela-se como uma organização sem fins lucrativos com uma gestão que tenta ser eficiente e estrategicamente elege a ferramenta da inovação social para gerar valor e transformações sociais. Apresenta-se com uma fortíssima vertente de empreendedorismo social.

Assumindo-se como "gestor de suporte" do Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas-POAPMC para a região de Setúbal, promove o melhor ajuste possível dentro do conceito para que atinja os objetivos adequados aos beneficiários.

A gestão desta organização é partilhada por diversas pessoas que se disponibilizam voluntariamente. É levada a cabo com elevado profissionalismo e amor ao próximo.

Um dos grandes problemas que o Banco Alimentar Setúbal ainda não conseguiu resolver foi a carência de voluntários que é agravada pelo facto de as suas instalações estarem localizadas numa zona industrial sem serviço de transportes públicos, o que condiciona os voluntários a ter transporte próprio.

BIBLIOGRAFIA

BA-Federação (2021). Federação Portuguesa de Bancos Alimentares contra a Fome. Consultado em novembro de 2021. https://www.bancoalimentar.pt/federacao/

Banco Alimentar Contra a Fome (2021). Banco Alimentar Contra a Fome - Setúbal. Consultado em novembro de 2021, em Banco Alimentar Contra a Fome - Setúbal. https://www.bancoalimentar.pt/bancos/setubal/

BAS (2021). Relatório de atividades e contas - Exercício de 2020. Setúbal: Banco Alimentar Setúbal. Consultado em novembro de 2021

BAS (2021a). Banco Alimentar Setúbal, consultado em novembro de 2021. https://www.bancoalimentar.pt/bancos/setubal/

Bucha, A., Alves,A. Pereira, R. (2015). Empreendedorismo e inovação. In RH (Ed), Economia, Gestão e Empreendedorismo (p. p 169 - 187). RH Editora.

Bucha, A. , Alves,A. Pereira, R. (2015a). Diferentes abordagens de empreendedorismo. In RH (Ed), Economia, Gestão e Empreendedorismo (p. p.149). RH Editora.

Carvalho, L. C. e Costa, T. (2015). Estratégias empreendedoras: Gerar e explorar novas ideias. In M. Robalo (Ed.), Empreendedorismo - Uma visão global e integradora (pp. 119 - 132). Edições Silabo.

Rivolty, A.; Carvalho, L.; Cardoso, C. (2020). O Caso do Banco Alimentar de Setúbal - Portugal, num contexto de inovação social. XI AIMPN, Vol. 7, pp. pp: 263-267. Bilbao, Espanha. https://www.ehu.eus/pt/web/aimpn2021/edicoes-anteriores

Roque, H & Anjos, M. (2021): A importância e necessidade de uma boa gestão de recursos humanos. p. 11-12. Apoio a Gestão de Recursos Humanos, Curso técnico superior profissional de Apoio à gestão de organizações sociais, Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Eempresariais

GIRL MOVE ACADEMY – PROMOVER A MUDANÇA DESDE A RAIZ

Aluno1 Abel Francisco
Aluno2 Alberto Rufino
Aluno3 Elisabete Giroto
Aluno4 José Peniche
Aluno5 Vera Batista

Tutor: Sandrina B. Moreira
Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais
(Portugal)

RESUMO:

O presente artigo tem por objecto de estudo a Organização Não Governamental (ONG) portuguesa Girl Move Academy (GMA) e visa identificar as ações realizadas pela mesma, por forma a compreender de que modo os seus modelos educativos inovadores têm vindo a contribuir para a criação de impacto e transformação na sociedade onde atua. A Girl Move Academy exerce a sua atividade em Moçambique, com a missão de capacitar as jovens e mulheres moçambicanas para serem as principais agentes de desenvolvimento, através de um novo modelo de mentoria e empoderamento da mulher.

Face aos dados recolhidos e resultados já alcançados, verifica-se que a sua atuação tem vindo a promover um ciclo virtuoso de transformação positiva e de criação de valor, sendo um exemplo de referência na área do empreendedorismo e inovação social.

ABSTRACT:

This paper is about the Portuguese Non-Governmental Organization (NGO) Girl Move Academy (GMA) and aims to identify the actions carried out by it, in order to understand how its innovative educational models have been a contribution into creating impact and transformation in the society in which it operates. Girl Move Academy performs in Mozambique, with the mission of empowering Mozambican youth and women to be the main development agents, through a new model of mentoring and women's empowerment.

Taking into account the collected data and the results already achieved, it seems that Girl Move Academy has been promoting a virtuous cycle of positive transformation and value creation, being a benchmark example in entrepreneurship and social innovation.

1. INTRODUÇÃO

A Girl Move Academy é uma organização portuguesa, fundada em julho de 2012 pelos empreendedores Alexandra Machado e Luís Amaral, cujo objetivo primordial consistiu na criação de um projeto na área da liderança feminina e da educação, de forma a combater a pobreza, com incidência em países lusófonos.

A escolha da sua área de atuação recaiu em Moçambique, com mais de 30 milhões de habitantes, e um dos países com maiores taxas de maternidade infantil e abandono escolar em raparigas, tendo o seu centro de operações em Nampula, terceira maior cidade do país.

Com foco na mulher, mediante o papel redutor vivido na sociedade em que está inserida, a Girl Move Academy aposta na formação de uma nova geração de jovens mulheres líderes e agentes de mudança positiva, face ao seu potencial, implementando um modelo inovador de mentoria em cascata que estimula o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O "modelo único de apoio intergeracional" junta jovens mulheres de diferentes idades e em distintas fases de desenvolvimento para se inspirarem, apoiarem e transformarem mutuamente. A academia promove três programas para os diferentes períodos da vida das raparigas e jovens mulheres que nele participam, os programas *Change*, *Lead* e *Believe* (Figura 1).

Figura 1. Ecrã referente aos programas da página Web oficial de Girl Move Academy



Fonte: [https://www.girlmove.org/pt/sobre/#os-nossos-programas], consultado em 25/10/2021.

Considerando que o objectivo principal deste estudo é compreender qual o papel das ações desenvolvidas pela Girl Move Academy na criação de impacto e transformação da sociedade onde atuam, ir-se-á numa primeira fase realizar um breve enquadramento teórico sobre os conceitos que suportam esta abordagem, prosseguindo com a apresentação e discussão do caso em estudo.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Enquadramento teórico

O fenómeno do empreendedorismo social surge no contexto de crise e desafios sociais e económicos com que se têm vindo a deparar as sociedades contemporâneas, e para os quais o Estado não tem vindo a conseguir dar resposta.

Em termos gerais, a incapacidade, e até mesmo a desadequação, das políticas promovidas pelas instituições governamentais para solucionar estes problemas sociais, tem vindo a dar origem a movimentos da sociedade civil na procura de práticas alternativas que façam face a estas necessidades sociais. O crescente reconhecimento da contribuição do empreendedorismo social para o bem-estar económico e social tem despertado o interesse dos estudiosos no processo e nos seus impactos resultantes na geração de valor social (Dees & Anderson, 2006)

Tanto o conceito social de empreendedorismo como o conceito social de inovação têm vindo a ganhar forma e a alargar o seu campo de ação, principalmente na última década, pelo que são conceitos ainda em construção e com abordagens ligeiramente diferentes entre autores (Liberado et al., 2017).

Atendendo a este fenómeno social emergente e à própria procura para uma mudança social, o empreendedorismo social é entendido como uma poderosa ferramenta para gerar mudanças na economia nacional e internacional (Yunus, 2006).

Santos (2012a) define Empreendedorismo Social como o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade que se traduz em Inovação Social sempre que se criam respostas mais efetivas (relativamente às alternativas em vigor) para o problema em questão. Estes problemas sociais são resultado de necessidades para as quais o Estado não consegue dar resposta.

Também Bornstein (2007: 5) considera que "(…) o Empreendedorismo Social procura a obtenção de mudanças, através de projetos participativos, o que implica o desenvolvimento das capacidades humanas em detrimento da criação de relações de dependência".

De acordo com Santos (2012b: 9) "geralmente, o processo de desenvolvimento de uma inovação social inicia com um trabalho de um empreendedor social", na sua maioria ligado a organizações do terceiro setor.

Assim a inovação social acontece quando o processo de empreendedorismo social é bem sucedido, ou seja, quando é encontrada uma nova resposta adequada para resolver um problema social, diferenciada das convencionais, que promove a autonomia e gera impacto social positivo, com utilização eficiente de recursos (Portugal Inovação Social, 2021).

Para André e Abreu (2006), a inovação social pressupõe numa nova forma de pensar, uma mudança social qualitativa, uma alternativa que pode manifestar-se no sujeito, nas políticas ou nas instituições. Há "duas formas de promover mudança sistémica: alterar as condições ambientais que condicionam o comportamento dos atores, ou, introduzir uma inovação que se desenvolve de forma suficientemente estável e abrangente para criar novos padrões de comportamento dos atores" (Zahra et al., 2009: 522).

A criação de valor social é o objetivo central do empreendedorismo social (Parente & Quintão, 2014), motivo pelo qual os empreendedores sociais procuram oportunidades e desenvolvem atividades inovadoras.

O Caso da Girl Move Academy

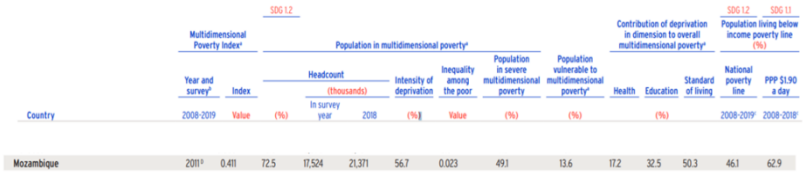
O estudo de caso sobre a organização "Girl Move Academy – Promover a mudança desde a raiz" enquadra-se na temática do empreendedorismosocial e inovação social, sobretudo pelo seu foco no desenvolvimento social em Moçambique. A organização recorre às próprias jovens moçambicanas para o desenvolvimento do seu trabalho, levando à construção de uma sociedade mais sustentável e responsável, por forma a alavancar a educação e proteção das jovens moçambicanas.

A Girl Move Academy apresenta-se como uma associação não lucrativa direcionada para a implementação de programas e atividades relacionadas com a educação e a cooperação para o desenvolvimento, em particular projetos relacionados com a educação de raparigas em países em desenvolvimento, promovendo a sua formação duradoura e sustentável e apoiando o empreendedorismo e o desenvolvimento sócio-económico.

A Academia tem como visão a mulher como líder de referência no desenvolvimento do seu país. A sua missão consiste em capacitar as jovens e mulheres moçambicanas para serem as principais agentes de desenvolvimento, através da liderança pelo serviço.

De acordo com os dados publicados no Relatórios de Desenvolvimento Humano de 2020 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2020), em Moçambique 62,9% da população vive abaixo do limiar de pobreza (Figura 2). O estudo realizado levou em conta múltiplos fatores, como acesso à saúde, educação, água potável, entre outros.

Figura 2. População de Moçambique a viver abaixo do limiar da pobreza



Country	Year and survey[a]	Multidimensional Poverty Index[a] Index	Population in multidimensional poverty[a] Headcount (%)	Headcount (thousands) In survey year	Headcount (thousands) 2018	Intensity of deprivation (%)	Inequality among the poor Value	Population in severe multidimensional poverty (%)	Population vulnerable to multidimensional poverty[a] (%)	Contribution of deprivation in dimension to overall multidimensional poverty[a] Health (%)	Education (%)	Standard of living (%)	SDG 1.2 Population living below national poverty line (%) 2008-2019[b]	SDG 1.1 Population living below income poverty line (%) 2008-2018[c]
Mozambique	2011[b]	0.411	72.5	17,524	21,371	56.7	0.023	49.1	13.6	17.2	32.5	50.3	46.1	62.9

Fonte: Adaptado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf], consultado em 30-10-2021

Esta pobreza tem um género: de acordo com o relatório anual de 2017 da UNESCO (2017), a pobreza afeta mais as mulheres, sendo em média mais pobres, situação que se deve a níveis educacionais mais baixos do que os homens (39% das raparigas, em comparação com 52% dos rapazes, frequenta a escola).

As raparigas desistem frequentemente da escola por variados fatores, desde tomar conta de irmãos mais novos ou de familiares doentes, a casar ainda jovens.

O facto de haver um número reduzido de professores mulheres leva a que as raparigas não tenham um exemplo a seguir, que as incentive a continuar e completar os estudos.

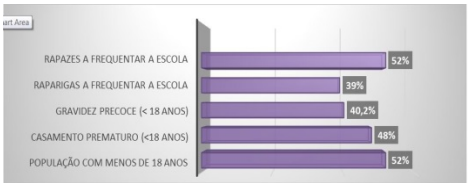
Em Moçambique, 52% da população tem menos de 19 anos. Da população feminina existente, 48% casam-se antes de atingirem os 18 anos (UNICEF, 2021a). A incidência de casamento infantil está entre as mais altas do mundo e a gravidez precoce é comum, o que gera um ciclo de pobreza sistémica.

Na maior parte dos casos, a única fonte de rendimento das famílias deriva dos homens, deixando as mulheres a tomar conta dos filhos e da casa, o que faz com que o rendimento do agregado seja menor face ao que poderia ser se as mães também trabalhassem, perpetuando assim o modelo existente que vai passando de geração em geração.

Nampula foi a cidade escolhida para implementação do projeto piloto, escolha ponderada pelas suas características no que respeita ao índice de raparigas que não frequentam a escola, nunca tendo terminado o ensino básico ou secundário, bem como pelo número elevado de adolescentes que tem gravidez precoce.

A Figura 3 sintetiza os dados anteriormente apresentados e que reforçam o motivo da escolha de Moçambique para a implementação do projecto da Girl Move Academy.

Figura 3. Um relance sobre os adolescentes em Moçambique



Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos em UNESCO (2017) e UNICEF (2021b).

É neste pressuposto, de combater e inverter o ciclo da pobreza através do empoderamento feminino, que a Girl Move Academy se propõe, através dos seus modelos educativos inovadores, a amplificar talento, promover a igualdade de género e a gerar transformação sustentável através de um modelo de mentoria que vê cada rapariga como uma "mana" para mudar o mundo. Este modelo é reconhecido pela ASHOKA (uma de entre as maiores redes de empreendedores sociais do mundo) como um elemento disruptivo, capaz de gerar mudança sistémica no mundo (Girl Move Academy, 2021).

O modelo de mentoria utilizado assenta em três programas correlacionados entre si por *sisterhood circles,* intergeracionais, através dos quais as raparigas e jovens mulheres se conectam e inspiram mutuamente, o *Believe*, o *Lead* e o *Change*, podendo dar e receber mentoria.

Na metodologia aplicada pela Girl Move Academy, existe um conceito que é transversal e imperativo aos programas e que os relaciona entre si: a mentoria em cascata, assente na importância e impacto que os modelos de referência têm no desenvolvimento de uma mudança sistémica (Girl Move Academy, 2021).

Para a aplicação desta metodologia são criadas equipas de trabalho a que a Girl Move Academy apelida de *Powerfull Teams*, em que cada Girl Mover (Change) trabalha com quatro mentoras Lead e entre 30 a 40 Mwarusis (rapariga que ainda não é mulher no idioma Macua).

Em traços gerais os programas interligam-se e caracterizam-se da seguinte forma:

- *Change* - Programa de Liderança e Empreendedorismo Social para mulheres moçambicanas entre os 20 e os 30 anos, licenciadas ou mestres (cuja percentagem é ainda muito reduzida) e com uma visão de futuro do seu país. É um programa intensivo de um ano, e que promove o desenvolvimento pessoal e de carreira destas mulheres. O ano Change termina com três meses de estágio internacional. Os estágios têm acontecido em Portugal, onde durante um mês as raparigas realizam o chamado "Estágio de Vida" numa empresa de referência. Depois, nos outros dois meses têm a oportunidade de conhecer outras organizações e fazer formações executivas na Católica Lisbon School of Business & Economics e no Social Business School (IES), e também de serem as *speakers* e *facilitators* de eventos que a Girl Move Academy promove.

- *Lead* - Programa de Liderança Universitária para jovens universitárias, residentes em Nampula, com perfil de liderança e capacidade de serem modelos de referência para as meninas mais novas, as Mwarusi. Visa formar estas jovens para que não desistam dos seus sonhos, apoiando-as nos desafios que enfrentam e ajudando-as a manter o foco no seu futuro. A área-chave do desenvolvimento deste programa é a liderança pelo serviço, desenvolvida pela mentoria no programa Believe.

- *Believe* - Programa para meninas entre os 12 e os 15 anos, as Mwarusis, a frequentar a 6ª e 7ª classe de escolaridade, e em situação de maior vulnerabilidade. Visa combater o abandono escolar, apoiando e incentivando as jovens adolescentes para a progressão dos estudos, mostrando-lhes que há mais alternativas, sendo as mentoras Lead e Change o seu exemplo de referência. O principal objetivo é afastá-las do casamento prematuro e gravidez precoce, promovendo relações de confiança e mostrando novos modelos de referência para que estas jovens adolescentes desenvolvam a sua autoconfiança e ganhem consciência do seu potencial para impactar a comunidade envolvente.

Durante o ano que dura o programa as Girl Movers ficam em Nampula numa residência, e trabalham não só com as Mwarusis mas também com as suas famílias, através de visitas domiciliárias, avaliando e referenciando potenciais situações de risco. As sessões de mentoria realizam-se duas vezes por semana utilizando a metodologia, também ela inovadora, de espaços seguros desenhada pela Population Council. Como refere Judith Bruce, Senior Associate Population Council, "a metodologia dos espaços seguros é o termo usado para descrever os três elementos centrais de um programa para raparigas adolescentes: Espaço Seguro, Amigas e Mentora" (Girl Move Academy, 2018).

A Figura 4 representa a mentoria em cascata promovida pela Girl Move Academy e resume a metodología em que assenta a mesma.

Figura 4. Metodologia Girl Move Academy



Fonte: Adaptado de [https://www.girlmove.org/pt], consultado em 07-11-2021

Para a concretização dos seus objetivos a Academia conta com uma rede de parceiros a vários níveis: os *Sponsors*, empresas que viabilizam e acolhem as Girl Mover; os *Impact Builders*, elementos que proporcionam as formações específicas; os *Strategic Partners*, que ajudam a implementar a experiência; e os *Support Partners*, que apoiam nas formações de vida. Neste momento existe uma rede de mais de 300 parceiros que fazem parte de todo o processo de transformação das Girl Mover.

A Girl Move Academy atua como agente de inovação, testando diferentes metodologias e instrumentos, de forma a sistematizar as melhores estratégias para efetivamente quebrar o ciclo de pobreza (Machado, 2018).

No que diz respeito a resultados, como se observa na Figura 5, no Programa Change verifica-se uma taxa de empregabilidade de 80% e no Programa Lead mais de 85% das jovens terminam as suas licenciaturas e progridem nos seus estudos. No que diz respeito ao projeto Mwarusi, até à data a instituição teve uma intervenção directa em 4.471 meninas. Em 2019 conseguiu prevenir e retirar das uniões prematuras cerca de 1.5% das 900 raparigas que se encontravam nessa situação ao nível do distrito de Nampula.

Figura 5. Principais resultados dos programas Girl Move Academy



Fonte: Adaptado de [https://www.girlmove.org/pt], consultado em 07-11-2021

A Girl Move Academy foi distinguida, internacionalmente, pela inovação e eficácia da sua metodologia que promove a educação e a liderança feminina em Moçambique. Assim, no passado dia 15 de outubro recebeu o prémio Unesco 2021 para a educação de raparigas e mulheres, sendo a primeira organização portuguesa a receber esta distinção.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Pergunta 1.

Em que medida podemos percecionar a criação de valor no projeto Girl Move?

Resposta.

"Os empreendedores sociais criam valores sociais por meio da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, sempre com o propósito do desenvolvimento social, econômico e comunitário" (Balzzan e Schaffrath, 2013: 54), procurando satisfazer as necessidades sem criar situações de dependência.

É percepcionada a criação de valor na Girl Move Academy, na medida em que:

- Capacitam jovens e mulheres para que estas sejam capazes de criar ou integrar uma atividade profissional geradora de rendimento, permitindo-lhes desta forma poder fazer face a muitas das necessidades sociais encontradas (via Programa *Change*).
- Empoderam as comunidades para que se sintam parte da solução, ativando talento local para desenvolver soluções efetivas para o impacto e criando sinergias com o sector privado para a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (via *Changemaker Lab*).

- Valorizam os recursos e conhecimentos locais, estimulando a partilha de conhecimento; salienta-se que estudantes e vizinhos locais foram convidados a participar na construção do edifício da academia, tendo a mesma sido realizada em cerca de 85% com tijolo produzido no local através de técnicas tradicionais.

Pergunta 2.

Qual a importância do investimento na educação das raparigas?

Resposta.

Como está citado no Twitter da UNICEF Moçambique por Graça Machel: "Se quiser quebrar o ciclo da pobreza, eduque uma rapariga" (UNICEF Moçambique, 2019).

"Combinada com boas políticas macroeconómicas, a educação é considerada um fator-chave na promoção do bem-estar social e na redução da pobreza, pois pode afetar positivamente a produtividade nacional e, por via disso, determinar padrões de vida e a habilidade das nações competirem na economia global" (Mário e Nandja, 2005: 2).

Em artigo de opinião online, Machado (2019) refere que "há milhares de raparigas que são privadas dos seus direitos mais básicos à educação. Privadas de viverem a sua infância em liberdade. Há uma equação de pobreza gerada pelo afastamento destas raparigas e mulheres da educação, da participação na sociedade", que num resultado mais amplo conduz a um desperdício de 50% do talento e oportunidade de desenvolvimento (força do trabalho).

De acordo com Psacharopoulos e Patrinos (2018), um ano a mais de ensino primário aumenta o salário potencial de uma rapariga em cerca de 10% e basta um ano extra de ensino secundário, para que a mulher passe a dispor de mais 25% de rendimento.

Estudos apontam também para o facto de cerca de 90% do rendimento futuro de uma rapariga ser reinvestido na sua familia, enquanto o rapaz apenas irá reinvestir cerca de 30 a 40% (Fortson, 2003).

Desta forma, a educação de uma rapariga tem um efeito multiplicador e potencia o desenvolvimento económico de um país. Educar uma rapariga é educar uma nova geração, porque a rapariga de hoje irá passar os seus ensinamentos aos seus filhos e, por sua vez, os filhos farão o mesmo. Contribui-se, assim, para o combate à pobreza e para o desenvolvimento económico do país.

Pergunta 3.

Sendo um programa de proximidade, como responderam à crise provocada pela Covid-19?

Resposta.

A Academia viu na adversidade uma oportunidade de se reinventar e desenvolver formas alternativas de manter o contacto durante o distanciamento físico. Nesse processo, e durante o *lockdown*, conseguiu manter o contacto com cerca de 65% das participantes no programa, através de contactos semanais (Machado, 2020).

Da crise resultante da pandemia resultaram algumas propostas de impacto que visaram não só manter ativos os programas através de novos canais de comunicação, bem como reforçar o compromisso da parceria global, considerando os 17 ODS, através de alternativas inclusivas e sustentáveis.

Destaca-se a criação de dois novos programas. Por um lado, o programa *Rise and Shine*, que nasce da vontade de escalar o seu impacto em Moçambique, sendo um programa totalmente digital e gratuito, de ativação e desenvolvimento para as jovens universitárias, baseado na reflexão, inovação e conexão. Por outro, o *Changemaker Lab*, que surge como inovação do programa *Change*, consistindo num laboratório para testar e validar ideias. O objetivo é a promoção da criação de soluções inovadoras e sustentáveis, enraizadas nas comunidades, capazes de criar uma mudança sistémica e efetiva. Para isso, são formados grupos de trabalho de Girl Mover, que pegam em diferentes problemáticas existentes nas comunidades em que vivem (Girl Move Academy, 2020).

4. CONCLUSÕES

O surgimento do terceiro sector, e a subsequente criação de ONG's, tem-se revelado de extrema importância na resolução não só dos problemas sociais, bem como na garantia dos direitos humanos, em situações onde o sector público não se tem mostrado eficiente.

A ONG Girl Move Academy nasceu deste propósito, pela mão de dois empreendedores sociais, com a pretensão de fazer a diferença num país onde a meta da igualdade ainda se mostra intangível.

Após análise das suas ações e dos modelos implementados é de concluir que a mesma se manteve fiel ao seu propósito inicial, tendo vindo a contribuir para uma transformação positiva, e uma mudança sistémica entre gerações, através de metodologias inovadoras e ligadas aos ODS. De facto, as iniciativas que desenvolve permitem que raparigas e mulheres possam ter um acesso justo à Educação, promovendo a Igualdade de Género, e esperando que a longo prazo, essa melhoria dos níveis educacionais tenha impacto a nível económico-social no país onde atua.

Relativamente à educação, o que distingue a Girl Move Academy das restantes ONG's e estabelecimentos de ensino é o envolvimento das diferentes faixas etárias, sob a premissa da partilha de experiências, conhecimento e valorização dos recursos existentes, criando novos modelos de referência. A família e a comunidade são também integradas neste processo para que se sintam parte da solução.

De ressalvar ainda a sua participação ativa junto do governo em Moçambique, no que diz respeito à criação de novas leis que têm vindo a estabelecer mecanismos para a proteção das crianças, nomeadamente a assinatura, em julho de 2018, do Projeto de lei de Proteção e Combate às uniões prematuras, bem como a revisão pontual da Lei da Família.

Nesta data, mediante o comprovado sucesso do seu modelo inovador, o projeto está a ser amplificado através de parcerias com universidades nacionais e outras organizações locais.

BIBLIOGRAFIA

André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, XLI (81), pp. 121-141.

Balzzan, J., & Schaffrath, E. (2013). Empreendedorismo Social: Um estudo sobre os impactos das ações de responsabilidade social da rede Zarpellon na comunidade videirense. *Unoesc &Amp; Ciência - ACSA*, 4(1), pp. 53–66. Recuperado de https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/2604

Bornstein, D. (2007). *Como Mudar o Mundo - Os Empreendedores Sociais e o Poder de Novas Ideias*. Cruz Quebrada: Estrela Polar.

Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), ARNOVA *Occasional Paper Series*, 1(3), 39–66.

Machado, A. (2018). https://lidermagazine.sapo.pt/uma-nova-geracao-de-lideres-esta-a-mudar-mocambique/ - artigo de opinião acedido em 23-11-2021.

Machado, A. (2019). https://eco.sapo.pt/opiniao/somos-lideres-para-mudar-o-mundo/ - artigo de opinião acedido em 27-11-2021.

Machado, A. (2020). Webinar: Adaptations in Crisis - Stress Testing Our Intentional Design Model for Girls' Programs – entre o minuto 55 e 1:05:05 acedido em 01-11-2021

Fortson, C. (2003), Women's rights vital for developing world – http//yaledailynews.com – acedido em 04-11-2021

Girl Move Academy (2018). https://issuu.com/girlmoveacademy/docs/brochura_girl_move - acedido em 03-11-2021

Girl Move Academy (2021). https://www.girlmove.org/ - acedido em 07-11-2021.

Liberado, J., Guerreiro, G. & Caleiro, A. (2017), *Em torno do empreendedorismo e inovação social*, Proceedings 24th APDR CONGRESS, Intellectual Capital and Regional Development: New landscapes and challenges for space planning, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, July 6-7, pp. 221-228.

Mário, M. & Nandja, D. (2005). A alfabetização em Moçambique: desafios da educação para todos. http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001462/146284por.pdf - acedido em 3-11-2021.

Parente, C., & Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In: *Empreendedorismo social em Portugal*, Universidade do Porto – Faculdade de Letras, pp. 11-74.

PNUD (2020). *Human Development Report: The next frontier Human development and the Anthropocene*. http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf - acedido em 30-10-2021.

Portugal Inovação Social (2021). https://inovacaosocial.portugal2020.pt/sobre/inovacao-social/ - acedido em 29-10-2021.

Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2018). Returns to investment in education: a decennial review of the global literature. *Education Economics*, 26(5), pp. 445-458.

Santos, F. M. (2012a). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), pp. 335-351.

Santos, A. C. M. Z. D. (2012b). *O desenvolvimento da inovação social: inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ong parceiros voluntários*. Tese para obtenção do título de Doutor, Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.

UNESCO (2017), Relatório Anual da Unesco 2017. https://mozambique.un.org/sites/default/files/2018-11/Publicac%CC%A7a%CC%83o%2017.pdf - acedido em 30-10-2021.

UNICEF (2021a). https://www.unicef.org/mozambique/adolescente-e-normas-sociais - acedido em 30-10-2021.

UNICEF (2021b). https://www.unicef.org/mozambique/crian%C3%A7as-em-mo%C3%A7ambique - acedido em 30-10-2021.

UNICEF Moçambique (2019), https://twitter.com/unicef_moz/status/1204373450279788552?lang=hu - acedido em 18-11-2021.

Yunus, M. (2006). Social Business Entrepreneurs are the Solution. In A. Nicholls, Social Entrepreneurship: *New Models of Sustainable Social Change* (pp. 39-44). United States: Oxford University Press.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), pp. 519-532.

PROPUESTAS DE DIVERSIFICACIÓN, SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO BIOSERVICE

Alumno1 Jone Amenabar Rodríguez
Alumno2 Leire Marcelino García
Alumno3 María Llambrich Arias
Alumno4 Mirene Barco Vélez
Alumno5 Tello Puig Rodríguez

Tutor: Aritza López de Guereño Zarraga
Unai Tamayo Orbegozo
Universidad del País Vasco. UPV/EHU
(España)

RESUMEN:

Las empresas que conforman la denominada Economía Social desarrollan todo tipo de actividades empresariales bajo diversas formas jurídicas pero todas ellas comparten un reto común: poner a las personas en el centro de las decisiones empresariales. Bioservice es jurídicamente una cooperativa pequeña, un centro especial de empleo y, además, una empresa dedicada a impulsar el modelo de economía circular, a través de fomentar la reutilización de los residuos generados en otras empresas, en concreto, tóneres y cartuchos de tinta.

En el presente trabajo, abordaremos varios retos estratégicos del área de marketing, con el objetivo de proponer oportunidades de crecimiento y desarrollo de la empresa, conscientes de que lograrlo ayudaría al fin fundacional de la compañía: la creación de empleo digno para personas con discapacidad. En primer lugar, estudiaremos las actuales características del servicio que ofrece a las empresas a las que recoge sus residuos para, una vez realizado el diagnóstico de su actividad, plantear mejoras potenciales. En segundo lugar, trataremos de ayudar a mejorar la segmentación posible de sus clientes intentando entender las ventajas e inconvenientes de distintos tipos de segmentos y así mejorar su competitividad. Por último, abordaremos las oportunidades de crecimiento y desarrollo a partir de las opciones de diversificación relacionada que podría abordar la compañía.

ABSTRACT:

The firms that conform the so-called Social Economy develop all kinds of business activities under different legal entities, however, they all share a common challenge: To place people at the centre of business decisions. Bioservice is legally a small cooperative, a special employment centre and, in addition, a company committed to promoting the circular economy model by encouraging the reuse of waste generated in other companies, in particular, toners and ink cartridges.

In this paper, we will address various strategic challenges in the area of marketing, with the aim of proposing opportunities for growth and development of the company, aware that achieving this would help the founding purpose of the company: the creation of decent employment for people with disabilities. First of all, we will study the current features of the service it offers to the companies from which it collects its waste in order to, once a diagnosis of its activity has been carried out, propose potential improvements. In second place, we will try to help improve the possible segmentation of its customers by trying to understand the advantages and disadvantages of different types of segments and thus improve its competitiveness. Finally, we will address the opportunities for growth and development based on the related diversification options that the company could address.

1. INTRODUCCIÓN

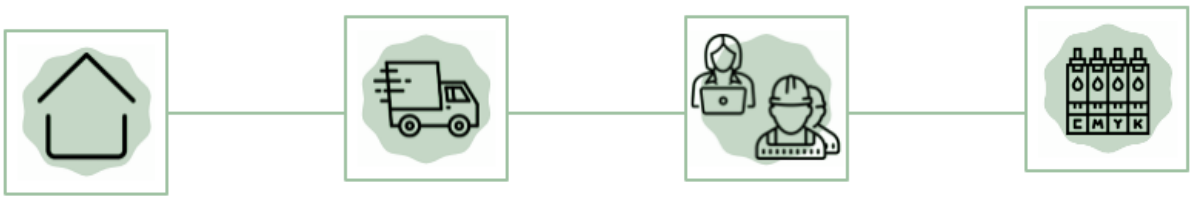
Bioservice es una pequeña cooperativa vasca dedicada a la gestión de residuos originaria de Arrigorriaga (Bizkaia) y nacida en el año 2009 de la mano de D. Alejandro Pedro, actual gerente de la compañía. Este proyecto surgió tras el cierre en 2008 de una empresa similar. La decisión de varios trabajadores que se quedaban en paro de aprovechar la oportunidad de cubrir ese servicio que había quedado desatendido, y a su vez, desarrollar nuevas estrategias en aquella actividad que conocían a la perfección (mercados, clientes, procesos, etc.). La participación en el año 2014 en el proyecto Momentum de BBVA y los premios a "Mejor recolector del año" durante los años 2019 y 2020, así como el premio Accésit Garapen en 2010 han sido algunos de los reconocimientos que ha logrado la empresa hasta el momento.

La actividad principal de Bioservice está especializada en la recogida, gestión y venta de cartuchos de tinta, tóneres vacíos (aproximadamente el 95% de los residuos recogidos y vendidos) intentando prevenir en todo lo que sea posible el vertido de estos residuos que de otra forma tardarían más de 450 años en descomponerse. La empresa también recoge otro tipo de residuos (smartphones y papel) aunque en la actualidad su peso relativo en la actividad de la empresa es muy residual. De esta manera, el primero de los ejes estratégicos principales de la empresa impacta positivamente en la sostenibilidad del planeta, en concreto, impulsando el desarrollo de una economía más circular en su entorno, promoviendo la reutilización de los residuos.

En segundo lugar, Bioservice es un Centro Especial de Empleo, ya que desarrolla su actividad empresarial con el objetivo de generar oportunidades laborales para personas en riesgo de exclusión laboral, en concreto: las personas con discapacidad. En este sentido, tanto su configuración jurídica (cooperativa), como su misión (creación de empleo inclusivo) llevan a Bioservice a formar parte de la denominada Economía Social. En concreto, en el año 2021 de las 25 personas que trabajan en Bioservice 24 tienen una discapacidad, es decir, un 95% de los trabajadores. Los Centros Especiales de Empleo se constituyen con el fin de ofrecer un trabajo digno y remunerado ajustándose a las necesidades particulares de los trabajadores, impulsando de esta forma la integración laboral, entre otras, de personas con discapacidad (Artículo 42 de la Ley 13/1982).

Entrando en más detalle, Bioservice lleva a cabo todo el proceso previo para que un residuo pueda ser reutilizado al máximo. La cadena de valor industrial que desarrolla la empresa puede dividirse en los siguientes subprocesos: instalación de los puntos de recogida, recogida periódica de los residuos, transporte, clasificación de materiales reutilizables y reciclables, acondicionamiento de los materiales reutilizables, almacenamiento, preparación para el envió y transporte de los residuos. Los cartuchos que son reutilizables se venden a empresas especializadas en su rellenado y venta como "productos remanufacturados", los componentes que no pueden reutilizarse se distribuyen y venden a empresas especializadas en el reciclado de estos.

Figura 1. Fases principales de la cadena de valor de la empresa Bioservice



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al volumen de recogida de tóneres y cartuchos de tinta éste es muy irregular ya que depende de muchos factores económicos, tecnológicos y sociales incontrolables y que, por lo tanto, dificultan la previsión de la cantidad de cartuchos que se van a recoger y consecuentemente, vender en cada ejercicio. En el 2020, se vendieron 533.687 cartuchos entre tinta y tóner (vacíos), y se recogieron 465.562. Debido al aumento del teletrabajo como consecuencia de la pandemia sufrida por motivo del Covid19, entre otros motivos, la venta de cartuchos aumentó en el ejercicio 2020 y Bioservice pudo vender más cartuchos y tóneres que los que recogieron durante el año. Bioservice cubrió este desfase utilizando el stock generado en los años anteriores. Desde un punto de vista más estructural, la creciente digitalización de las actividades empresariales juega en contra del uso de tóneres y cartuchos de tinta, lo que cuestiona la viabilidad futura del negocio.

A modo de resumen, en la siguiente tabla (Tabla 1) podemos observar la evolución de varias de las principales magnitudes económicas de la actividad desarrollada por la empresa.

Tabla 1: Evolución de las principales magnitudes económicas de la empresa Bioservice (2016-2018)

MAGNITUD	2018	2017	2016
Activo No Corriente	75.342,59€	58.481,6€	43.679,29€
Activo Corriente	319.632,63€	417.630,8€	413.375,8€
Patrimonio Neto	314.912,24€	299.640,02€	324.443,57€
Pasivo	80.062,98€	176.472,38€	132.611,519€
Ingresos Explotación	1.144.926,619€	1.125.168,54€	1.078.219,24€
Resultados Ejercicio	2.936,47€	3.238,76€	2.740,74€
Número Empleados	18	18	17

Fuente: Base de datos SABI (últimos datos disponibles)

2. DESARROLLO DEL CASO:

Sobre la Economía Social

La economía es un concepto muy genérico y contribuye en muchos aspectos de la vida cotidiana, en los cuales el sector público y privado están muy presentes. Con el tiempo, alrededor de este concepto han surgido varios subsectores que se diferencian entre ellos, pero siempre con un vínculo muy cercano al concepto general. Entre estos subgrupos, se encuentra la llamada *Economía Social*, emergida en el último siglo. Para detallar y definir la economía social, es necesario manejar distintas dimensiones que condicionan su delimitación. En primer lugar, la dimensión legal sobre la que se definen qué son, (*dimensión etimológica*). En segundo lugar, con qué principios debe desarrollarse la actividad profesional (*dimensión social*). Por último, qué clases de organizaciones empresariales *(configuración jurídico-mercantil)* la conforman.

Para definir la economía social en cuanto a su dimensión etimológica, nos vamos a basar en la publicación del boletín oficial del estado del 30 de marzo de 2011, dónde se define la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Es verdad que en 2015 se aprobó la Ley 31/2015, de 9 de septiembre, la cual ha modificado y actualizado la ley anterior. Pero cabe destacar que la definición sobre la economía social sigue intacta; por ello, se puede definir cómo *"el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos"*.

En cuanto a la dimensión social, la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, recoge los principios básicos que deben cumplir las organizaciones que pretenden pertenecer a este subsector de la economía. Si nos centramos en nuestro caso, ¿Cuáles son los principios fundamentales a los que deben responder las empresas de Economía Social como Bioservice?

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus

aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
- Independencia respecto a los poderes públicos.

En el caso de la empresa Bioservice, como cooperativa pequeña forma parte de la Economía Social al ser una de las configuraciones empresariales que se aceptan desde una dimensión jurídico-administrativa. En este sentido, Bioservice debe trabajar, no sólo bajo el marco normativo antes mencionado (ley de Economía Social), sino que también debe responder a las condiciones que fija la ley estatal de cooperativas. La ley de cooperativas es la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, publicada en el boletín oficial del estado del 17 de julio de 1999. Y, si nos centramos en la Comunidad Autónoma del País Vasco donde la empresa Bioservice tiene su domicilio social, nos encontramos con la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi, publicada en el Boletín Oficial del País Vasco el 30 de diciembre de 2019. En ella se establecen normas que tienen que acatar todas las cooperativas de Euskadi, pero, a la vez, integra varias normativas actualizadas que buscan la adaptación normativa a los continuos cambios que se producen en el entorno, no solo aplicable a las cooperativas grandes, sino también a las pequeñas (como es el caso de Bioservice).

Tabla 2. Empleo generado por la Economía Social en España (2020)

SECTOR ECONÓMICO	Nº DE EMPLEOS	%
SERVICIOS	151.806	51%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	66.980	23%
MULTISECTORIAL	43.674	15%

Fuente: Elaboración propia basado en: CEPES 2021

Sobre el diseño de productos y servicios

A la hora de comercializar un producto o servicio, además de diseñar y comercializar sus funcionalidades básicas, es cada vez más importante tener en cuenta otro tipo de características que incluye la propuesta de valor y que afectan de manera definitiva en las decisiones de compra y en el nivel de satisfacción y fidelización del mercado al que va dirigidos. Hoy en día, en la mayoría de los casos, el nivel de competencia en la oferta de un producto o servicio determinado es tan grande que las empresas tienen que crear una estructura de características de valor y distintivas alrededor del mismo, esto es, *"a medida que los productos y servicios se vuelven cada vez más artículos de consumo masivo, muchas empresas están migrando a un nuevo nivel en la creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá de sólo hacer productos y prestar servicios, están creando y gestionando las experiencias de los clientes con sus marcas o empresa"* (Kotler y Armstrong, 2013). Lo que se produce va más allá de lo tangible, el comprador necesita un servicio que el producto pueda cumplir, por lo que su decisión reside en el servicio esperado del producto, no en el producto mismo. Así es como debemos definir un "producto/servicio": como un conjunto de características de diferente naturaleza: *"Los consumidores consideran los productos como complejos paquetes de beneficios que satisfacen sus necesidades"* (Kotler y Armstrong, 2013). Por ejemplo, un estatus social, imagen, estilo… determinado o incluso una idea. La creación de dicha estructura es *"un proceso social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y quieren mediante la creación e intercambio de los productos y valor con otros"*.

A su vez, existen distintas razones que invitan a tomar en consideración las distintas características que deben tenerse en cuenta en el diseño presente y futuro de un producto o servicio. Es decir, *"ideas a nivel de producto y mercado que puedan ser el vehículo para crear una ventaja sobre los competidores"* (Levitt, 1981). En primer lugar, favorece la comercialización y venta permitiendo destacar atributos únicos. En segundo lugar, aumenta las probabilidades de satisfacer las distintas necesidades del mercado objetivo y sus distintos segmentos. En tercer lugar, permite flexibilizar la comunicación comercial pudiendo adaptar los mensajes mediante aquellos atributos que más valora cada segmento del mercado. En cuarto lugar, ayuda a diferenciar la oferta comercial de una empresa frente a la de la competencia. Por último, cabe destacar que cada vez son más importantes las características intangibles de los productos y servicios y su correcta combinación con sus rasgos tangibles.

Todas esas características se pueden gestionar (analizar, diseñar y mejorar) desde un modelo multidimensional de las características de un producto o servicio. En esta línea, uno de los modelos académicamente más conocidos y profesionalmente más utilizados es el resultante de las aportaciones de autores como P. Kotler y T. Levitt (Levitt, 1981; Kotler, 1984, Kotler y Armstrong, 2013). En el caso de Bioservice, podemos analizar el servicio que ofrece a las empresas y otras organizaciones en los que recoge tóneres y cartuchos de tinta distinguiendo su beneficio básico, el servicio genérico, el servicio esperado y el servicio aumentado:

Beneficio básico

Retirada de residuos (tóneres y cartuchos de tinta).

Servicio genérico

Diseño y fabricación de los contenedores de recogida.

Instalación de puntos de recogida.

Recogida periódica de los residuos depositados.

Transporte de los residuos.

Almacenamiento de los residuos.

Servicio esperado

Mejora de la imagen y posicionamiento frente a distintos grupos de interés (internos y externos).

Reducción de la huella de carbono generada.

Fomento de la economía circular (REUTILIZA).

Cumplimiento normativo en el proceso de recogida y tratamiento de los residuos.

Servicio aumentado

Cumplimiento de la Ley General de Discapacidad (las empresas con más de 50 trabajadores deben promover el empleo inclusivo a través de distintas medidas entre las que se contempla la contratación de servicios con Centros Especiales de Empleo y otros mecanismos de promoción del empleo para personas con discapacidad).

Sobre la segmentación

La segmentación de mercados emerge a mediados de los años cincuenta, junto al crecimiento de la literatura académica y a la investigación profesional y el desarrollo teórico de esta área de la economía. Las primeras pinceladas que establecieron la base de la segmentación se le atribuyen a Wendell R. Smith (1956) con su artículo "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies". Desde entonces la segmentación de mercados se ha convertido en una de las fases fundamentales de la dirección de marketing.

Esta separación del mercado permite a las empresas ofrecer un bien o servicio más adaptado a las necesidades de los distintos compradores potenciales, aumentando así las ventas y ayudando a la empresa a cumplir otros objetivos (diferenciación, fidelización, rentabilidad, etc.). Para los compradores eso supone una atención más precisa a sus necesidades y patrones de consumo. Entre las ventajas de segmentar mercados podemos destacar las siguientes (Sarabia, 1995; Weinstein y Brostpies, 2017; Wind y Thomas,1994):

- Es una de las herramientas más efectivas para desarrollar modelos de negocio más rentables.
- Ayuda a detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Favorece la regularidad de compra (efecto positivo en la fidelización).
- Permite identificar potenciales clientes y el aumento del interés en el producto/servicio.
- Favorece y simplifica el análisis de la competencia.
- Facilita un conocimiento más detallado del perfil de distintos consumidores (actuales y potenciales)..
- Diferenciar productos/bienes de los de la competencia.
- Refinar la precisión en las decisiones del mix de marketing de las empresas.
- Ayuda a asignar presupuesto y recursos, estableciendo prioridades.

Para que la segmentación de mercados sea efectiva es importante que los segmentos identificados tengan las siguientes características (Kotler y Armstrong, 2013): Sustancialidad: el segmento debe ser de un tamaño relevante para las potenciales ganancias, al mismo tiempo, el segmento debe de mantener su viabilidad el tiempo suficiente para actuar y poder explotarlo, no tiene necesariamente que ser longevo pero el esfuerzo y redirección de recursos no debe de ser fútil. Identificabilidad: el segmento debe de poder definirse y existir dentro de ciertos parámetros marcando así la heterogeneidad entre segmentos y homogeneidad dentro del mismo. Capacidad de respuesta, y por último, Accesibilidad: se deben tener los recursos para responder a la demanda (Goyat, 2011).

El proceso de segmentación varía según la relación entre el demandador y proveedor, según su identidad y actividad, se establece la diferencia en mercados de empresa a empresa (B2B) y de mercados de empresa a consumidor (B2C). La diferencia entre estos mercados, no obstante, no es fundamental y siguen un orden de segmentación similar (Goyat, 2011; Sarabia, 1995):

- Definir el mercado a segmentar: Se elige el mercado que se va a analizar y segmentar, este puede ser cualquier mercado, uno en el que la empresa esté involucrada, o no.
- Selección de los criterios que se usarán para segmentar: Se seleccionarán descriptores para segmentar, a través de los cuales se dividirá en mercado.
- Determinar los segmentos: Se separan los segmentos.
- Análisis de las características de los segmentos. Se ordenan y clasifican por rentabilidad u otro factor importante a la empresa.
- Elección de segmento o segmentos: Se elige el segmento que encaje más con el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Definir el plan de actuación y la política de marketing por segmento.

Sobre la diversificación

Desde hace varias décadas todas las empresas, incluida Bioservice, se enfrentan a entornos cada vez más turbulentos donde *"lo único constante es el cambio"* (frase acuñada por el filósofo griego Heráclito de Efeso hace más de

2500 años y que cobra especial importancia en los contextos empresariales actuales). Las características de los entornos a los que actualmente se enfrentan las empresas pueden definirse bajo el acrónimo VUCA: Volatilidad, Incertidumbre (en inglés, *"uncertainty"),* Complejidad y Ambigüedad. VUCA es un término que surgió por primera vez en Estados Unidos, en el ámbito militar con el objetivo de describir las condiciones durante la Guerra Fría y los cuatro conceptos que engloba se observan todos los sectores empresariales (New Medical Economics, 2019): porque están cambiando de forma inesperada, todos los factores (legales, sociales, tecnológicos, etc.) afectan unos a otros, estando interrelacionados entre sí los cambios que se producen en cada uno de ellos y la falta de claridad e, incluso, los malentendidos, dificultan la comprensión de las diferentes oportunidades y amenazas que van surgiendo (Strategic Foresight, 2020).

Frente a entornos especialmente cambiantes es importante tener en cuenta que mantener una estrategia corporativa excesivamente especializada genera grandes riesgos que pueden llegar a poner en peligro la supervivencia de las empresas. Bajo esta premisa las empresas deben plantearse adaptar su actividad económica a los posibles cambios del entorno porque solo de esta forma conseguirán ser competitivas y sobrevivir a largo plazo. En este sentido, las empresas como Bioservice, con un alto grado de especialización de sus negocios, pueden tratar de adaptarse a los cambios del entorno mediante distintas estrategias de diversificación corporativa. Pero, ¿qué es exactamente la diversificación?

Las estrategias de diversificación empresarial han sido ampliamente tratadas por la literatura académica, originalmente desde la década de 1960, por grandes autores clásicos de estrategia empresarial como Ansoff, Chandler o Porter, quienes han tratado de abordar este concepto tratando de dar una definición concreta. De esta forma, Ramanujan y Varadarajan (1989) definieron la diversificación como la *"entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos"* (Ubé-Sanjuán y Espitia-Escuer, 2013). El empresario William Wrigley Jr., fundador de la empresa Wrigley Company (conocida marca de chicles), también afirmó que *"la diversificación empresarial se puede evaluar sobre la base de la tasa de especialización, que significa el porcentaje de ventas de un solo producto en las ventas totales de la empresa"* (Ali, Shujahat,Hashmi y Mehmood, 2016).

El desarrollo económico, la saturación en el mercado de productos empresariales y las necesidades de los consumidores han generado cambios en el mercado. Por eso, hoy en día, podemos decir que la diversificación es una estrategia empresarial que se basa en ampliar el mercado potencial de una empresa para expandirse y crecer. Descubrir nuevos nichos de mercado en los que la empresa pueda penetrar y lograr el éxito. Llegados a este punto surge una nueva cuestión: ¿qué alternativas existen a la hora de optar por una estrategia de diversificación?

Las primeras respuestas a esta pregunta pueden encontrarse en las obras de Ansoff (1957). Fue uno de los primeros autores que argumentó y defendió que la diversificación corporativa puede llevarse a cabo tanto a nivel corporativo o empresarial, como en la entrada de nuevos productos en el negocio (Ali, Hashmi y Mehmood, 2016). Ansoff y, posteriormente, otros investigadores consideraron dos vertientes o tipos de diversificación principales: la relacionada y la no relacionada (Oladimeji y Udosen 2019).

Por un lado, en la diversificación relacionada existen recursos compartidos entre los distintos negocios de la empresa. Es decir, existe una relación entre sus productos originales y los nuevos que ha comercializado. Así ocurre en el caso de muchas compañías del sector informático y tecnológico, ya que, además de vender dispositivos electrónicos, ofrecen a sus clientes fundas de protección para ellos. Por otro lado, en la diversificación no relacionada los nuevos productos y mercados no están relacionados con los tradicionales en la empresa. De esta forma, la empresa se introduce en nuevos mercados. Uno de los ejemplos más relevantes es el caso de la empresa Disney quien comenzó en el sector del cine y entretenimiento extendiéndose a la venta de productos, juguetes e, incluso, parques y resorts.

Para comprender mejor las oportunidades estratégicas de diversificación de una empresa se puede emplear la matriz de Ansoff (1957). Sobre todo, porque en esta matriz aparecen todas las oportunidades estratégicas de la empresa analizadas en el mercado y en los productos actuales y futuros. Lo cierto es que las compañías desean crecer, conseguir beneficios, ser visibles para los consumidores… Todo ello lo consiguen a través de estrategias de diversificación que les permiten expandir sus negocios y sus operaciones en nuevos productos y mercados consiguiendo ventajas competitivas sostenibles económicamente. De hecho, gracias a estas estrategias, las empresas pueden explotar ventajas vinculadas a un

mayor poder en el mercado, las sinergias directivas y la diversificación del riesgo global de la actividad empresarial (Kotler y Armstrong, 2013). La razón es simple: como tienen tanto poder y control sobre el mercado, pueden ofrecer bienes y servicios a precios más bajos que sus competidores. Esto hace que muchos de ellos abandonen el mercado y evita que futuros o potenciales competidores entren en él. Es más, según diversos estudios realizados, las empresas diversificadas, además de tener mayor flexibilidad para aumentar su capital porque pueden acceder más fácilmente a fuentes y recursos internos y externos, cuentan también con mayor facilidad para conseguir financiación.

A pesar de todos estos beneficios, las estrategias de diversificación también pueden perjudicar en cierta medida a las compañías aumentando los costes de coordinación, compromiso y flexibilidad. Muchos de los autores e investigadores que han analizado estas estrategias concluyen que existe el riesgo de que los costes aumenten y se reduzca el beneficio anual de las inversiones (retorno anual). Además, el desempeño de la empresa se puede ver perjudicado porque los costes tan altos hacen que existan ineficiencias e, incluso, dificultades para controlar toda la actividad económica interna (Muñoz, 2019).

3. PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

Desde un punto de vista jurídico y administrativo, además de las cooperativas, ¿qué otro tipo de empresas configuran la denominada Economía Social?

Respuesta.

Según la ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, el conjunto de formas jurídicas que se considera que forman el ecosistema de economía social son:

- Mutualidades
- Fundaciones y asociaciones que realizan actividades económicas
- Sociedades laborales
- Empresas de inserción
- Centros especiales de empleo
- Cofradías de pescadores
- Sociedades agrarias de transformación
- Entidades singulares con normas específicas que van acorde con los principios de la economía social.
- Entidades con actividades económicas y empresariales, cuyas reglas se rigen en los principios ya establecidos sobre la economía social.

Cuestión 2.

¿Qué características podrían incluirse potencialmente en el futuro a la hora de mejorar e innovar en el servicio que BIOSERVICE ofrece a las empresas y otras organizaciones en las que recoge cartuchos de tinta y tóners ya usados?

Respuesta.

A continuación, proponemos un conjunto de características que Bioservice podría incluir a futuro dentro de la propuesta de valor de su servicio:

- Cálculo de la reducción en la huella de carbono generada a través de la prestación del servicio.

- Cálculo del beneficio social generado por la contratación del servicio a un centro especial de empleo.
- Ayuda en la elaboración del informe anual de sostenibilidad de las empresas.
- Realización de acciones de comunicación corporativa dirigidas a grupos de interés de alto valor estratégico.
- Colocación de contenedores automatizados que premian económicamente el depósito de los cartuchos de tinta y tóneres.
- Colocación de un conjunto de contenedores para la recogida selectiva de distintos tipos de residuos.
- Diseño y puesta en marcha de iniciativas de formación y sensibilización dirigidas a los grupos de interés clave.
- Asesoría a empresas para el diseño de estrategias de economía circular personalizadas.

Cuestión 3.

En mercados Business to Business (B2B) no pueden aplicarse las mismas dimensiones y criterios que en los mercados de consumo. En el caso de Bioservice ¿qué dimensiones y criterios se podrían aplicar para una correcta y valiosa segmentación de sus clientes?

Respuesta.

A continuación, se listan las características útiles para la segmentación de mercados relevantes a la empresa BIOSERVICE (basado en Kotler y Armstrong, 2013, p.172).

- Tamaño de las empresas y organizaciones.
- Tipo de sector en el que operan.
- Localización geográfica.
- Propiedad (Pública/Privada).
- Nivel de ingresos.
- Tendencias de crecimiento.
- Nivel de digitalización de las empresas.

Cuestión 4.

¿Cuál podría ser una oportunidad estratégica de diversificación relacionada para la empresa BIOSERVICE? Justifica tu respuesta desde un punto de vista interno (fortalezas) y externo (oportunidades)..

Respuesta.

Teniendo en cuenta que BIOSERVICE cuenta con la homologación como gestora de residuos electrónicos, una buena propuesta de diversificación relacionada sería avanzar dentro del mismo ámbito de la reutilización extendiendo su negocio a los residuos eléctricos y electrónicos (RAEE): smartphones, ordenadores fijos y portátiles e, incluso, tabletas. Esta decisión llevaría a incorporar nuevos procesos, pero podría aprovechar los mismos puntos de recogida aprovechando las relaciones comerciales que actualmente tiene. Para poder introducirse en el mercado de reutilización de dispositivos eléctricos y electrónicos es imprescindible tener en cuenta el RGPD: Reglamento General de Protección de Datos. Esto implica que empresas como BIOSERVICE se aseguren que el reciclaje se haga de forma segura (confidencial) y que a la hora de la reutilización se eliminen, destruyan y borren por completo los datos personales que estos dispositivos contienen.

Además, el creciente uso de este tipo de productos eléctricos y electrónicos muestran un escenario muy favorable para que BIOSERVICE apueste por diversificar en esta línea con vistas a futuro. Pero, ¿por qué decimos esto?

Según la empresa Statista, en el año 2020, de 24.062 personas encuestadas, el 93,1% contaba con un smartphone y según el INE (Instituto Nacional de Estadística), ese mismo año, en provincias con 100.000 habitantes o más, alrededor del 80% contaban con un ordenador de cualquier tipo, ya sea fijo, portátil, tableta… Es más, la tasa de smartphones vendidos en España aumenta desde 2014 superando desde 2017 el 92% de la cuota de mercado y la media europea (Deloitte, 2017). En definitiva, como muestran todos estos estudios estadísticos, el empleo de dispositivos eléctricos y electrónicos está en pleno apogeo.

No obstante, cabe destacar, que aunque el uso de tablets o smartphones aumenta con el paso del tiempo, un 3% anualmente (Europa Press, 2021), la tasa de reciclado no se incrementa en la misma medida ni con la misma rapidez. De hecho, España no sólo recicla menos del 50% de sus residuos electrónicos, sino que además, es el país europeo que más residuos electrónicos produce dentro de la Unión Europea después de Alemania, Reino Unido, Francia e Italia (RTVE, 2016) generando entre un 3% y un 4% cada año (Europa Press, 2021). Es más, se prevé que este 2021 España ocasione 57,4 millones de toneladas de residuos (Europa Press, 2021). En este ámbito, la denominada obsolescencia programada también es un factor clave, donde la vida útil de un dispositivo electrónico como un smartphone, un ordenador o una tablet, oscila entre dos y cinco años y más del 50% de ellos es defectuoso en sus 2 primeros años de vida (OCU, 2021).

4. CONCLUSIONES:

La Economía Social engloba un conjunto de empresas, organizaciones y profesionales distintos que comparten un mismo fin: poner a las personas en el centro de las decisiones profesionales, principalmente, aquellas con un mayor riesgo de exclusión laboral. La cooperativa pequeña Bioservice forma parte del ecosistema de Economía Social del País Vasco con el objetivo principal de generar oportunidades de empleo para personas con discapacidad. Tanto el concepto, como el tipo de empresas y organizaciones, como los principios generales que deben orientar la actividad de las mismas responden a un marco normativo muy concreto: la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

Tras la elaboración de este trabajo hemos podido plantear y resolver varios retos de marketing estratégico para la empresa Bioservice en relación con el diseño de su servicio de recogida de residuos, la segmentación de su mercado y las posibilidades de diversificar su negocio con el objetivo de mejorar su supervivencia a largo plazo.

En relación con el diseño de su servicio de recogida de tóneres y cartuchos de tinta, hemos descrito las diferentes características que lo configuran, empezando por el beneficio básico que aporta, hasta aquellas características que diferencias su propuesta de valor frente a otras empresas gestoras de residuos.

Por otro lado, Bioservice se dirige a un mercado industrial donde su clientela son otras empresas y organizaciones por lo que las dimensiones y criterios de segmentación de mercados de consumo no son útiles. En estos casos, las empresas como Bioservice deben aplicar dimensiones en relación con la propiedad (pública o privada), los sectores en los que operan (industriales o de servicios), la localización de sus plantas industriales (más o menos cercanas a la localización de Bioservice), el tamaño de su actividad (distinguiendo empresas grandes de pequeñas).

Por último, teniendo en cuenta las características cambiantes del entorno en el que opera la empresa Bioservice, su excesiva especialización conlleva riesgos que podrían poner en peligro la supervivencia futura de la compañía. En este sentido, hemos planteado una oportunidad de diversificación relacionada que genere sinergias con las actuales fortalezas de la compañía y que, sobre todo, se adapte a los cambios que se están produciendo en el consumo y reciclado de productos electrónicos.

BIBLIOGRAFÍA:

Ali, S.; Haider, S. y Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted U-Shaped hypothesis. International Journal of Organizational Leadership. 5(2016). 381-398. Disponible en el siguiente enlace:
https://www.researchgate.net/publication/331515967_Corporate_diversification_and_firm_performance_An_inverted_U-shaped_hypothesis

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review, September–October, 113-124. Disponible en el siguiente enlace:
http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/13O/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf

Bayón, P. (2019). Residuos electrónicos. España es el quinto país de la Unión Europea que más basura electrónica genera. RTVE, Noticias, Ciencia y tecnología. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.rtve.es/noticias/20190303/espana-quinto-pais-union-europea-mas-basura-electronica-genera/1893460.shtml

BOE (2003). Orden eco/3614/2003, de 16 de diciembre, por la que se aprueban las normas sobre los aspectos contables de las Sociedades Cooperativas. Boletín Oficial del Estado, núm 310, de 27 de diciembre de 2003. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.boe.es/boe/dias/2003/12/27/pdfs/A46282-46305.pdf

BOE (2011). Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, núm 76, de 30 de marzo de 2011, 6 -7. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-5708-consolidado.pdf

Brotspies, H., y Weinstein, A. (2019). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights. Journal of Strategic Marketing, 27(2), 164–176. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2017.1384750?journalCode=rjsm20

Cepes (2021). Las empresas más relevantes de la economía social 2020-2021. Cepes. Madrid. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.cepes.es/files/publicaciones/130.pdf

Connor, T. (2001). Product levels as an aid to functional strategy development. Strategic Change. 10(4). 223-237. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.proquest.com/docview/216500276?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar

Cubedo, M. (2004). Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas. Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP). Valencia. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/6/6-76.pdf

Deloitte. (2017). Estudio de Consumo Móvil en España. Deloitte. Madrid. Disponible en el siguiente enlace:

https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/consumo-movil-espana.html

Dibb, S., y Simkin, L. (1991). Targeting, Segments and Positioning. International Journal of Retail & Distribution Management, 29(3), 4–10.

Europa Press. (2021). Hasta 57,4 millones de toneladas se producirán este 2021, el equivalente a la Gran Muralla China, según estimaciones. Europa Press. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-574-millones-toneladas-produciran-2021-equivalente-gran-muralla-china-estimaciones-20211013191819.html

Foresight, S. (2018). VUCA: el cambio como la nueva normalidad. Strategic Foresight. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.strategicforesight.es/blog/imprescindibles/vuca-cambio-como-nueva-normalidad/

Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. European Journal of Business and Management, 3(9), 45–55.

INE. (2020). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. INE. Madrid. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Pearson. Prentice-Hall. Madrid.

Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything, Harvard Business Review, January-February. 83-91. Disponible en el siguiente enlace:

https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything

Muñoz, J. (2019). Error de diversificar demasiado. Capital Madrid. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.capitalmadrid.com/2019/2/4/52046/error-de-diversificar-demasiado.html

NME (2019). VUCA: Soportar la incertidumbre. New Medical Economics. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.newmedicaleconomics.es/con-ojo-clinico/vuca-soportar-incertidumbre/

OCU. (2021). Barómetro de Obsolescencia Prematura. OCU. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.ocu.org/barometro-de-obsolescencia-prematura

Oladimeji, M. S. y Udosen, I. (2019). The effect of diversification strategy on organizational performance. Journal of Competitiveness, 11(4), 120 131. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=349&cp=

Petukhova, O. (2016). Customer segmentation for B2B markets. Ed. St. Petersburg University.St. Petersburg. Disponible en el siguiente enlace:

https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/5049/1/Olga__Petukhova_2016.pdf

Sarabia, F.J. (1995), "Model for market segments evaluation and selection", European Journal of Marketing, Vol. 30 No. 4, pp. 58-74. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090569610118830/full/html

Statista. (2020). Tipos de dispositivos utilizados para conectarse a Internet en España en 2020. Statista. Disponible en el siguiente enlace:

https://es.statista.com/estadisticas/478515/dispositivos-usados-para-acceder-a-internet-en-espana/

Ubé-Sanjuán, M. y Espitia-Escuer, M. (2013). Análisis de las estrategias de diversificación por marcas en el sector del automóvil: Un caso práctico. Tourism & Management Studies, 4. 1183-1193. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877011.pdf

Weinstein, A. y Brotspies, H. (2017). Rethinking Business Segmentation: A Conceptual Model and Strategic Insights" (2018). Journal of Strategic Marketing, 27(2). 164-176. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2017.1384750?journalCode=rjsm20

Wind, Y., & Thomas, R. J. (1994). Segmenting Industrial Markets. In A. G. Woodside (Ed.), Advances in Business Marketing and Purchasing. JAI Press. 59–82.. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.researchgate.net/publication/260248618_Segmenting_Industrial_Markets

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL E AS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Aluno1 Marianna Ferraz Teixeira
Aluno2 Vasco Vieira

Tutor: Inês Veiga Pereira
ISCAP, Instituto Politécnico do Porto
(Portugal)

RESUMO:

O presente estudo busca demonstrar que a utilização da estratégia do oceano azul nas sociedades cooperativas é um dos fatores de seu sucesso. Para tanto, a partir da análise de um caso em concreto pretende-se verificar a viabilidade na adoção da estratégia para o mencionado tipo societário sem que os princípios para qual a entidade foi constituída sejam prejudicados. Assim, far-se-á uma apreciação da estratégia do oceano azul em contraposição à estratégia denominada oceano vermelho, ademais dos princípios que a guiam, assim como elucidar-se-ão as características do cooperativismo e como o serviço prestado por uma cooperativa de trabalho se distingue daquele apresentado no mercado e de que forma essa distinção apresenta as características de oceano azul.

ABSTRACT:

The present work aims to demonstrate that the use of the blue ocean strategy in cooperative societies is a success factor. For that, from the analysis of a specific case, it is intended to verify the feasibility of adopting the strategy to the aforementioned corporate group without jeopardizing the principles that constitute them. Then, an appreciation of the blue ocean strategy will be made in opposition to the strategy called red ocean, in addition to the principles that guide cooperativism, as well as the characteristics of cooperativism will be elucidated and how the services offered by a labor cooperative can be distinguished from those presented in the market and how this distinction presents the blue ocean's characteristics.

1. INTRODUÇÃO

A COOPLEM – Cooperativa de Ensino de Língua Estrangeira Moderna, com sede no Distrito Federal, Brasil, é uma cooperativa de professores de idiomas fundada em 1999 com o objetivo de oferecer o ensino de língua estrangeira à população local, comprometendo-se com a qualidade e a eficiência da instrução ofertada a seus alunos, por intermédio de valores acessíveis. Os idiomas lecionados são o inglês, o francês, o espanhol e o japonês.

A cooperativa iniciou-se com 22 cooperadores, dois a mais do que o exigido pela Lei Geral das Cooperativas Brasileiras e, atualmente, conta com 130 cooperadores, além de 100 colaboradores que exercem suas atividades em 12 unidades de ensino localizadas no território do Distrito Federal (Brasília – Asas Sul e Norte – e nas cidades satélites de Águas Claras, Ceilândia, Gama, Guará II, Núcleo Bandeirante, Samambaia, Sobradinho, Sudoeste e Taguatinga – Norte e Sul) e na sede administrativa.

Foi a cooperativa pioneira no ensino de idiomas do país e conquistou, ao longo dos anos, a posição de maior cooperativa nessa área no Brasil. Quando completou 18 anos de existência, em 2017, contava com 8,5 mil alunos matriculados, o que demonstra, na prática, a democratização do ensino de língua estrangeira e a valorização de seus profissionais.

Objetivando a expansão dessa democratização e tendo em vista as mudanças da forma de ensino promovidas pela recente pandemia, a COOPLEM passou a disponibilizar cursos na modalidade online, conhecidos como COOPLEM em Casa, com a mesma qualidade dos cursos presenciais, o que permite o atendimento de alunos que estejam localizados em outras unidades da federação.

Graças ao pioneirismo dentro do cooperativismo e da sua forma de gestão, baseada nos valores e princípios cooperativistas, a COOPLEM recebeu prêmios como o de Cooperativa do Ano do DF pelo projeto social Natal Cooperativo em 2012, o de Excelência da Gestão, na Categoria Bronze, realizado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) em 2013 e o de Empresa Brasileira do Ano, em 2015, no evento Brazil Quality Summit *2015*, promovido pela *Latin American Quality Institute*.

Tendo superado desafios em sua trajetória, consolidou-se como uma das mais respeitadas escolas de idiomas da Capital Federal, sendo uma das referências desse ensino no Centro-Oeste brasileiro. Seus cursos podem ser visualizados na página web que a cooperativa mantém, conforme figura 1:

Figura 1. Tela de inicio da página web oficial da COOPLEM



Fonte: [https://www.cooplem.com//], a fecha de 08/05/2021.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

As cooperativas podem assumir qualquer tipo de atividade, realizando-as, portanto, no mesmo mercado que as sociedades comerciais. Assim, para que se tornem atrativas, devem traçar algumas estratégias para se firmarem dentro do mercado onde atuam.

Dessa forma, a fim de se consolidarem em suas atividades e de concretizarem o objetivo para o qual foram criadas, devem mostrar ao público a que se destinam como atuam e em que medida se diferenciam das sociedades comerciais.

Essa diferenciação é o que se pretende analisar no presente trabalho e de que forma as estratégias adotadas encontram-se em consonância com a estratégia do oceano azul e com os valores e princípios cooperativos, já que apesar de desenvolverem uma atividade econômica, deve-se sempre preservar a identidade cooperativa.

Diante disso, abordar-se-ão aspectos da estratégia do oceano azul e do cooperativismo para verificar se a forma como as cooperativas se apresentam para o público está em consonância com aquilo que se espera de uma sociedade de pessoas sem finalidade lucrativa.

A teoria do oceano azul foi criada por W. Chan Kim e Renée Mouborgne e, embora o termo seja novo, sua existência é antiga. Referida teoria busca estudar a caracterização de mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo e, para tanto, necessário se faz a contraposição com a denominada estratégia do oceano vermelho, uma vez que a maioria dos oceanos azuis é desenvolvida em ambientes de oceano vermelho (Kim e Mouborgne, 2005).

A estratégia do oceano azul vs a estratégia do oceano vermelho:

A teoria do oceano vermelho abarca todos os setores já existentes no mercado e que se conhecem entre si, tendo, muitas das vezes, o mesmo método de trabalho e os mesmos objetivos. Sendo assim, existirão poucas diferenças entre essas instituições e o produto ou serviço oferecido, fazendo com que o consumidor tenha várias opções semelhantes, reduzindo, consequentemente, a margem de lucros dessas Instituições a fim de que vençam a concorrência (Kim e Mouborgne, 2005).

Trata-se, portanto de um mercado saturado e extremamente competitivo e, para que uma empresa possa se destacar nessa hirpercompetição, é necessário o rompimento de paradigmas ao executar inovações capazes de gerar uma vantagem competitiva de valor (Margem et al., 2011).

Dentro da perspectiva do oceano vermelho, é possível pensar em restaurantes em torno de um determinado local de trabalho e se verifica que quase todos oferecem um serviço semelhante, o que faz com que os preços diminuam para atraírem mais clientes, logo a margem de lucro diminui e os resultados são, de certa forma, fracos.

O oceano azul, em contraposição ao vermelho, aposta no mercado desconhecido, onde não há concorrência, porque ainda não existem instituições que façam o mesmo. Isto permite um crescimento e lucro abundante. É uma navegação em águas calmas, a ponto de oportunizar aos clientes um valor ainda não desenvolvido, ademais de buscar um mercado de consumidores ainda não existente, surpreendendo pelos resultados alcançados (Kim e Mouborgne, 2005; Margem et al., 2011).

Como exemplos, os criadores da estratégia citam as experiências do Cirque du Soleil, Netflix e Uber, que foram pioneiros na construção da sua atividade, mesmo havendo atividades parecidas. A inovação trazida por essas empresas ganhou um novo mercado antes inexplorado e, dessa forma, não se preocupam com a concorrência e têm elevados lucros.

O oceano vermelho engloba a maioria das instituições com ou sem fins lucrativos, sendo, portanto, o local onde se situa a maioria das instituições da economia social, ou seja, essas organizações prestam o mesmo tipo de serviço de uma forma semelhante, diferenciando-se em pequenos aspetos.

Não é possível fazer uma comparação linear com as sociedades comerciais, uma vez que estas têm como objetivo o lucro, o que não acontece com as instituições da economia social.

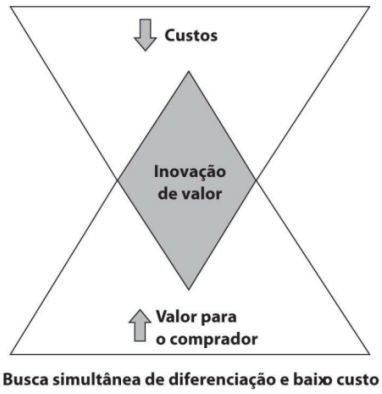
No entanto, nessa área também existem oportunidades de oceano azul, como exemplo da Raríssimas (2021), que apoia famílias com pessoas com doenças raras, área de intervenção ainda não desenvolvida por nenhuma outra instituição, e da Fundação Gil (2021), que tem como valências cuidados domiciliários pediátricos e casa de acolhimento para crianças em risco social e/ou clínico.

É importante destacar que uma instituição da economia social que está no oceano vermelho pode passar para oceano azul, sem mudar a génese de sua atividade, bastando, para tanto, a alteração do seu paradigma e da sua estratégia ao criar uma nova forma de executar a sua atividade de origem, bem como novos serviços de caráter social, que na área envolvente da sua instituição não sejam prestados, sendo os pioneiros nesse nicho de mercado.

De acordo com Kim e Mouborgne (2005), as instituições que buscam o oceano azul adotam uma estratégia denominada inovação de valor, ou seja, "uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência", ao perseguir a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo, reduzindo os custos e aumentando o valor para os compradores.

Essa inovação de valor se mostra tão importante quanto à inovação tecnológica e, ainda que esta última não deva ser deixada de lado, deve-se adotar, conjuntamente, formas inovadoras de atendimento ao cliente (Carvalho et al., 2014)

Figura 2. Busca simultânea de diferenciação e baixo custo



Fonte: Kim e Mouborgne (2005).

Essa estratégia somente será alcançada e se tornará sustentável quando todo o sistema de atividades da empresa (que envolve utilidade, preço e custo) encontrar-se alinhado de maneira adequada, tendo como visão a reconstrução de fronteiras mercadológicas e estruturais do setor por intermédio das ações e crenças dos atores setoriais. Por sua vez, a estratégia do oceano vermelho baseia-se na presunção de que as condições estruturais do setor são pré-determinadas, levando às instituições à competição, o que é chamado de visão estruturalista, buscando o baixo custo (Kim e Mouborgne, 2005).

Em suma, pode-se verificar as diferentes estratégias do Oceano Vermelho e Azul no quadro abaixo:

Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a procura existente	Criar e capturar a nova procura
Exercer o *trade-off* de valor-custo	Romper o *trade-off* valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividade da empresa na procura da diferenciação e baixo custo

Fonte: Estratégia do Oceano Azul, Pereira e Santos (2020)

A fim de formular a estratégia do oceano azul, quatro princípios devem servir de base para a sua consecução.

O primeiro princípio da estratégia busca a reconstrução das fronteiras de mercado como meio para libertação da concorrência e, com isso, criar um oceano azul. Tem como desafio a identificação das oportunidades de oceano azul que sejam comercialmente atraentes dentre as inúmeras possibilidades existentes (Kim e Mouborgne, 2005).

Como forma de lograr a reformulação das fronteiras, conforme ensinam os criadores da estratégia (Kim e Mouborgne, 2005), utiliza-se o modelo das seis fronteiras, com o fim de direcionar as empresas para as possibilidades viáveis de oceano azul, que são:

- a análise de setores alternativos (aqueles cujas formas e funções são distintas, porém com o mesmo propósito);
- a análise de grupos estratégicos dentro dos setores (romper a visão estratégica ao compreender os fatores influenciadores de decisões dos clientes na opção por uma ou outra empresa);
- a análise da cadeia de compradores (focar em grupos antes ignorados);
- a análise de oferta de produtos e serviços complementares (definir uma solução integral buscada pelos compradores);
- a análise dos apelos funcionais e emocionais dos compradores (infundir uma nova vida aos produtos, acrescentando novas doses de emoção, a fim de criar uma nova demanda);
- a análise do transcurso do tempo (desenvolver *insights* com base em tendências observáveis hoje).

O segundo princípio trata-se da criação de um planejamento estratégico que se concentre no panorama geral e não nos números. Ela será alcançada traçando a curva de valor da empresa sob a perspectiva de foco, singularidade e mensagem consistente, com isso, estabelece-se um diálogo entre as unidades de negócio e o escritório central, aumentando, assim, o conhecimento de todo o portfólio da empresa, ademais de fomentar a transferência das melhores práticas estratégicas, de uma forma em que é possível a previsão e planejamento do crescimento e do lucro do negócio (Kim e Mouborgne, 2005).

O terceiro princípio, por sua vez, tem o objetivo de ir além da demanda existente, ou seja, ultrapassar os oceanos vermelhos, despontando como um fator elementar para a realização da inovação de valor. Para tanto, duas práticas convencionais devem ser elemento de questionamento, a primeira é o foco nos clientes existentes, enquanto a segunda é o impulso por segmentação mais refinada, a fim de acomodar as diferenças entre os compradores e, assim, buscar a direção oposta, focando nos não clientes e construir pontos comuns importantes naquilo que e valorizado pelos compradores (Kim e Mouborgne, 2005).

Por fim, o quarto e último princípio é acertar a sequência estratégica, que nada mais é do que o desenvolvimento e validação das ideias do oceano azul, de forma a garantir sua viabilidade comercial, reduzindo o risco do modelo de negócio (Kim e Mouborgne, 2005).

As sociedades cooperativas:

O cooperativismo é um movimento que tem como fim social o auxílio às pessoas, permitindo-as alcançar objetivos conforme o objeto social da sociedade. A partir da associação, o cooperado passa a ter acesso aos serviços prestados pela cooperativa, desenvolvendo-se socioeconomicamente, mediante a observância das obrigações associativas.

Pode ser definido tendo em conta duas diferentes acepções: pode designar um sistema de organização econômica que busca eliminar desajustes sociais provenientes do capitalismo, assim como pode ser a doutrina incorporada de um conjunto de princípios que regem o comportamento do homem integrado a esse sistema (Franke, 1973).

Segundo Amaral (1938), o cooperativismo é obra do coração, tendo surgido quando as grandes figuras da economia política fracassaram ou viram a redução dos frutos de sua inteligência, de seu talento, de sua cultura ao mínimo. Tem como base a aliança de esforços para o aumento da eficiência produtiva e defensiva para redução de gastos, assim como para o aperfeiçoamento da produção e melhor aproveitamento do trabalho e como moral, a propagação do interesse próprio, cuidando do interesse dos demais.

De acordo com os professores Teixeira Júnior e Ciotti (2003), o cooperativismo é o meio mais eficiente para o estabelecimento da relação capital-trabalho, ao promover a independência laboral do ser humano, ademais de ser um meio eficaz na promoção e no desenvolvimento socioeconômico.

Há, portanto, uma valorização do indivíduo pela solidariedade social, já que os homens deixam de trabalhar somente para as suas necessidades, dividindo, ademais dos desejos de um grupo, as necessidades que têm em comum, oferecendo sua participação para satisfazê-las (Miranda, 2017).

Tendo como fim comum a obtenção dos serviços a que os cooperados se propuseram em melhores condições do que no mercado, valoriza a riqueza individual dos associados; ao mesmo tempo em que a reunião de numerosos pequenos capitais permite perseguir objetivos econômicos impossíveis de serem alcançados isoladamente, por meio de recursos modestos. Para tanto, a cooperativa encurta o processo econômico, suprimindo uma ou mais de suas etapas, e elimina o proveito capitalista, independentemente da espécie e da legislação que se considere (Pastorino, 1993).

Cabe destacar que a etapa suprimida do processo econômico em toda a cooperativa impõe a atividade dos associados. Aparentemente, o que se observa é a cooperativa que se coloca no mesmo lugar dos negócios capitalistas; contudo, um exame mais atento revela a existência de novas e distintas relações no âmbito interno da cooperativa, relações não observadas nas sociedades ordinárias, que dão lugar a negócios jurídicos específicos (Pastorino, 1993).

A relação dos associados com a cooperativa apresenta caráter de dupla qualidade, já que além de utilizarem os serviços prestados, também são donos do negócio e devem exercer suas funções como tal, gerindo a atividade e tomando as decisões necessárias para a manutenção e continuidade da sociedade.

As cooperativas distinguem-se das demais instituições tanto na origem quanto no propósito, haja vista que enquanto a cooperativa surge da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas para a troca de soluções, prevalecendo o interesse do associado, o surgimento de uma instituição convencional se dá com a convicção e a iniciativa unilateral do dono do capital – sem qualquer consulta ao usuário –, tendo como único objetivo a ampliação do capital investido, imperando, por isso, o interesse do ofertador de serviço (Meinen e Port, 2014).

Observa-se, assim, que a relação travada entre uma cooperativa e seu cooperador é societária e os serviços disponibilizados não figuram no mercado de consumo – caracterizado pela alta competitividade e pelo grande número de ações colocados à disposição do consumidor –, limitando, assim, a escolha em razão da padronização de produtos ou serviços e a cooperativa não oferta produtos e serviços desta forma (Andrade, 2011).

A COOPLEM: uma cooperativa de trabalho

A cooperativa objeto de estudo do presente caso é uma cooperativa formada por professores de idiomas e, de acordo com a divisão de ramos do cooperativismo brasileiro[12], enquadra-se naquele denominado trabalho, produção de bens e serviços[13].

Referido ramo objetiva gerar trabalho produtivo, treinamento e proteção ao trabalhador, sem qualquer caráter paternalista ou assistencialista, melhorando a renda de seus associados ao intermediar a prestação de serviços de seus cooperadores, que se expressarão em forma de tarefa, obra ou serviço, com os seus contratantes, pessoas físicas ou jurídicas, não produzindo bens ou serviços próprios. Nesse caso, o cooperador será o trabalhador de uma mesma profissão

[12] Até o ano de 2019, no Brasil tínhamos 13 ramos distintos. Em 2020, após um processo democrático e uma avaliação minuciosa dos benefícios para as cooperativas, passamos para uma estrutura de sete ramos. Essa modernização vem para garantir que o Sistema OCB fique ainda mais próximo da realidade das nossas coops, gerando cada vez mais impactos positivos tanto para as pessoas quanto para os negócios – num grande movimento de fortalecimento da economia brasileira (OCB, 2021).

[13] Aqui está a maior das mudanças no processo de modernização. Esta é a nova denominação do antigo Ramo Trabalho. A partir de agora, esse novo ramo engloba as cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo. Ele reúne todas as cooperativas de professores e dos antigos ramos: produção, mineral, parte do turismo e lazer e, por fim, especial (OCB, 2021).

ou de uma mesma classe, ou seja, profissionais que compartilhem uma identidade de interesses em razão da atividade laborativa, que se torna dono do capital empreendido e autogestor dos negócios (Teixeira, 2019).

É conceituada, de acordo com o artigo 2º da Lei n. 12,690/2012, como a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho, devendo ser regida pelos princípios da adesão voluntária e livre, da gestão democrática, da participação econômica dos membros, da autonomia e independência, da educação, formação e informação, da intercooperação, do interesse pela comunidade, da preservação dos direitos sociais, do valor social do trabalho e da livre iniciativa da não precarização do trabalho, do respeito às decisões de assembleia, observado o disposto nesta Lei e da participação na gestão em todos os níveis de decisão de acordo com o previsto em lei e no Estatuto Social, nos termos do artigo 3º (Brasil, 2021).

Tendo em vista que a cooperativa estudada suprimiu algumas etapas do processo econômico ao realizar a autogestão, ademais de não possuir intuito na obtenção de lucro, pode reduzir custos e oferecer um serviço mais baixo aos seus contratantes e, por essa razão, verifica-se que utilizou a abordagem reconstrucionista promovida pela estratégia do oceano azul.

Além disso, quando vislumbrada as ações promovidas pela sociedade ao longo dos anos de sua existência, é possível notar que os princípios da estratégia do oceano azul foram observados para alcançar o seu posicionamento no mercado.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma a cooperativa pode se enquadrar na estratégia do oceano azul?

Resposta.

A estratégia do oceano azul tem como objetivo, ao fim e ao cabo, a criação de mercados inexplorados, ainda que surja dentro de um oceano vermelho.

A COOPLEM logrou criar um oceano azul no serviço que presta em duas diferentes vertentes, tanto para os profissionais como para os usuários dos serviços por estes prestados.

Por ser um projeto pioneiro no Brasil no âmbito do cooperativismo, criou um nicho dentro desse movimento. No entanto, por se tratar de uma cooperativa de trabalho, a atividade exercida pelos cooperadores insere-se dentro do mercado e será consumida por terceiros estranhos à relação cooperativa-cooperador.

Nessa vertente, ao reduzir o custo do curso para os seus consumidores, em razão da supressão de algumas etapas do desenvolvimento econômico-societário e ao prezar pela qualidade de ensino, ofertando um serviço exercido por profissionais qualificados (exige-se que os professores sejam habilitados no curso de letras, podendo ingressar estudantes do 6º semestre do curso, desde que comprovem, dentro de um ano após o ingresso, a conclusão do curso), gera-se a qualidade e excelência de ensino.

Com isso, respondeu a muitas debilidades existentes, porque a democratização do acesso ao ensino de línguas era limitada, seja em razão do elevado valor do curso aplicado por algumas escolas de idiomas, seja pela metodologia de ensino deficitária de outras. Assim, a cooperativa conseguiu diferenciar-se dos concorrentes e criou uma nova procura, sobretudo daqueles que, sem a existência da Cooperativa, nunca teriam acesso a um serviço idêntico.

Por outro lado, criou-se uma nova perspectiva também para os profissionais de ensino de idiomas, tendo em vista que, diante da gestão democrática exigida pelo cooperativismo, os profissionais podem gerir o negócio corrigindo falhas observáveis em escolas similares, a fim de tornar o ambiente mais prazeroso de se trabalhar e mais atrativo, tanto para os profissionais, como para os alunos.

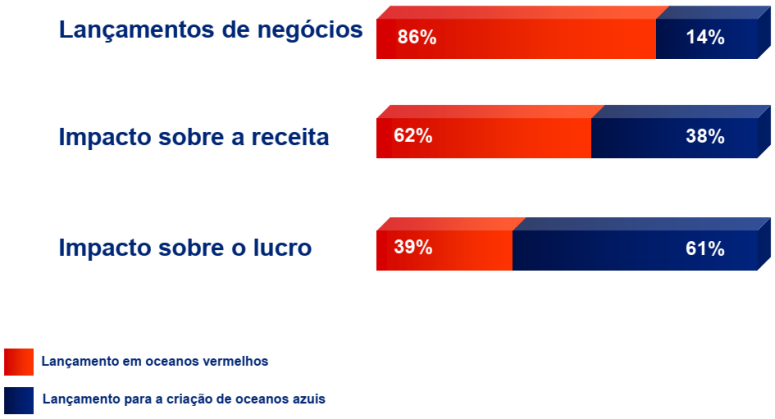
Pergunta 2.

A utilização da estratégia do oceano azul viola alguma característica ou princípio do cooperativismo?

Resposta.

A utilização da estratégia do oceano azul busca alcançar, além da diferenciação, a gerar lucro para o negócio.

Figura 3. Impacto da criação de novos negócios



Fonte: Kim e Mouborgne, 2005.

A cooperativa é uma sociedade de pessoas sem finalidade lucrativa, por essa razão, essa busca pelo aumento do lucro não é aplicável ao caso das cooperativas.

O valor excedente gerado pela atividade deve ser destinado para o desenvolvimento da atividade fim ou repartida entre os cooperadores, na medida das transações que forem efetuadas com a cooperativa e, caso aprovado pelos membros, poderá ser destinado a outra atividade, conforme dispõe o terceiro princípio do cooperativismo, qual seja, o da participação econômica dos membros[14].

Pergunta 3.

Qual dos princípios da estratégia do oceano azul melhor se adequa à estratégia adotada pela cooperativa?

Resposta.

O serviço de ensino de língua estrangeira moderna proposto pela cooperativa se encaixa em dois dos princípios que definem a estratégia do oceano azul, quais sejam, o primeiro (da reconstrução da fronteira de mercado) e o terceiro (de ir além da demanda existente).

Ao ofertar cursos de qualidade e eficiência com valores acessíveis, democratizando o ensino de língua estrangeira moderna, mediante a valorização dos profissionais de educação reconstruiu a fronteira de mercado.

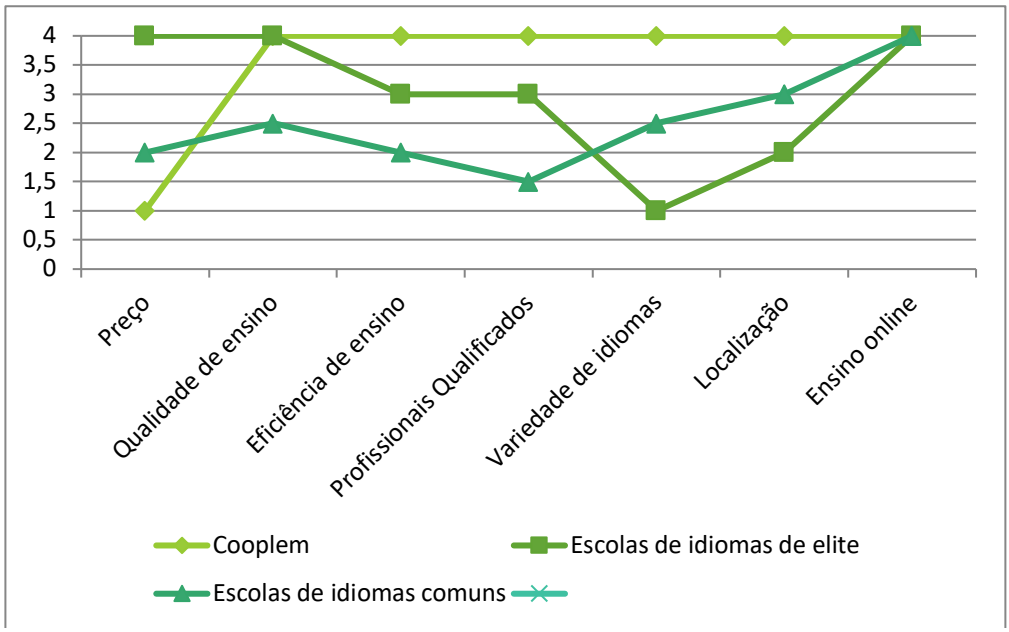
Esses mesmos fatores fazem com que tenha ido além da demanda existente, já que atingiu um público que não teria, de outra forma, acesso a um curso de idiomas em razão dos valores comumente praticados no mercado, bem como valorizou

[14] **Tercer Principio: Participación económica de los miembros**
Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.
Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.
Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía. (ACI-Américas, 2021).

um ponto importante para os alunos, que é a oferta de uma metodologia de ensino de qualidade, provida por profissionais graduados na área de atuação e que buscam o constante aprimoramento dentro da área de educação.

Os diferenciais utilizados pela COOPLEM ao criar a cooperativa e ofertar o serviço de idiomas para a comunidade do Distrito Federal quando comparados com o serviço prestado por outras escolas de idiomas pode ser visualizada pelo gráfico apresentado na Figura 4.

Figura 4. Gráfico da estratégia aplicada pela cooperativa



Fonte: Elaboração própria em base ao livro A estratégia do Oceano Azul (2021)

Pergunta 4.

Esse projeto seria exequível em Portugal?

Resposta.

Sim. Considerando que o ensino de línguas em Portugal se limita à frequência do ensino curricular e quem tem interesse em aprender outros idiomas deve frequentar escolas especializadas que ofertam preços elevados e que a globalização exige que os futuros profissionais tenham formação além do idioma nativo, faz todo o sentido afirmar que este projeto seria bem sucedido em Portugal.

Portanto, se uma cooperativa de ensino de língua estrangeira moderna fosse criada em Portugal, seguindo o exemplo brasileiro introduzido pela COOPLEM, poder-se-ia dizer que a organização se destacaria no mercado por ofertar preços mais baixos do que aqueles praticados, além de trazer à comunidade um ensino mais estruturado e de maior qualidade em razão dos profissionais que ali atuam e, assim, atrairia uma parcela da população que, de outra forma, não teria acesso a esse tipo de ensino, bem como pessoas que, ainda que pudessem pagar um curso mais caro, se preocupam com a qualidade e eficiência de sua instrução.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

As cooperativas de trabalho desenvolvem atividades que comumente já se encontram abarcadas pelas sociedades comerciais. Dessa forma, para que se estabeleçam como opção viável para os adquirentes dos serviços prestados, é fundamental sua diferenciação com as opções existentes e essa distinção é o que se busca com a estratégia do oceano azul.

A partir da análise de um caso real, foi possível vislumbrar alguns aspectos da estratégia que se assemelham às ações perpetradas pela COOPLEM, a fim de alcançar essa diferenciação e se estabelecer como uma das mais respeitadas escolas de idiomas no Distrito Federal.

A cooperativa estudada conseguiu alcançar um objetivo fundamental ao prover a uma parte da população local a possibilidade do aprendizado de um novo idioma, já que o acesso ao ensino que teriam limitar-se-ia ao do currículo básico que todos os cidadãos têm direito e que, normalmente, é deficitário ou a escolas de idiomas com custos elevados ou com metodologia e gestão duvidosas.

Assim, ao estabelecer-se sob a forma de uma sociedade cooperativa, reunindo profissionais altamente especializados, foi possível a prestação de um serviço de maior qualidade técnica a um valor mais acessível, provando ser possível a utilização da estratégia do oceano azul na economia social, ao focar em um tipo de clientela que é negligenciada pelas outras escolas atuantes no mercado, seja pela questão financeira, seja pela questão da metodologia de ensino, prestando um serviço que atende aos anseios dos alunos.

Diante disso, considera-se que todas as entidades da economia social têm muito a aprender com a estratégia do oceano azul, aproveitando as ideias elaboradas por W. Chan Kim e Renée Mouborgne e adaptando-as a sua própria realidade, uma vez que é possível a manutenção dos objetivos para a qual a instituição foi criada, sem que os princípios éticos sejam feridos ou prejudicados ao utilizar a metodologia para a concretização da estratégia.

É necessário destacar, no entanto, que apesar da estratégia buscar uma lucratividade maior, esse excedente não seria um problema desde que recebam a destinação devida, conforme a legislação e os estatutos dessas entidades sem finalidade lucrativa.

Ainda que a COOPLEM seja um caso de sucesso existente no Brasil, deve-se considerar sua viabilidade para a realidade portuguesa, uma vez que a necessidade social de acesso à educação e à formação em outro idioma, considerando, sobretudo, a globalização em que todos estão inseridos, é premente e não provida a contento pelo Estado. Assim, as instituições da economia social, que tem um papel nobre de substituição de funções estatais, ao utilizar as estratégias do oceano azul de forma criativa, poderão alcançar os objetivos a que se propõem e alcançarão uma resposta à população ao atender necessidades de cariz social.

Por essa razão, o estudo da teoria do oceano azul tem de ser um dos fatores essenciais para os dirigentes das instituições da economia social, a fim de que o resultado do esforço efetuado ao longo dos seus mandatos seja cada vez mais positivo e consiga superar o que é tradicionalmente expectável.

Sendo assim, o presente estudo demonstra a possibilidade de ser pioneiro, ainda que a atividade exercida não seja original, se as respostas dadas aos problemas nunca antes tenham sido aventadas.

BIBLIOGRAFIA

ACI-Américas (2021). *Principios y valores cooperativos*: página web oficial [https://www.aciamericas.coop], consultada a fecha 08/05/2021.

Amaral, L. (1938). *Tratado brasileiro de cooperativismo*. São Paulo: Revista dos Tribunais.

Andrade, G. P. (2011). O *trade dress* e a proteção da identidade visual de produtos e serviços. *Revista da ABPI* 112: pp. 3-26.

Brasil. *Lei n. 12.690, de 19 de julho de 2012*: página web [https://www.planalto.gov.br], consultada a fecha 08/05/2021.

Carvalho, L. S. et al. (2014). Aplicação da estratégia do oceano azul em uma empresa de tecnologia da informação no agronegócio: o caso tbit. *Revista Inteligência Competitiva*, 4(1): 1-17. https://doi.org/10.24883/ric.v4i1.74.

Franke, W. (1973). *Direito das Sociedades Cooperativas:* direito cooperativo. São Paulo: Saraiva.

Fundação Gil (2021): página web oficial [https://fundacaodogil.pt/], consultada a fecha 07/05/2021.

Kim, W. C. e Mouborgne, R. (2005). *A estratégia do Oceano Azul:* como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier.

Margem, F., Miguens, A. C., do Couto, J. M., & Peixoto Pessanha, F. W. (2011). Aplicação da estratégia do oceano azul para definição das melhorias advindas de sua implementação em uma empresa do ramo de fitness para mulheres. *Exatas & Engenharias*, *1*(02): 11-29. https://doi.org/10.25242/885X1022011156

Meinen, E. e Port, M. (2014). *Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. Brasília: Confebrás.

Miranda, J. E. (2017). *Filosofía cooperativa: análisis del proceso de conformación del cooperativismo*. Curitiba: Juruá.

OCB. *Ramos do Cooperativismo*: página web oficial [https://www.ocb.org.br], consultada a fecha 08/05/2021.

Pastorino, R. J. (1993). *Teoría General del Acto Cooperativo*. Buenos Aires: INTERCOOP Editora Cooperativa.

Raríssimas (2021): página web oficial [https://rarissimas.pt/], consultada a fecha 07/05/2021.

Teixeira Júnior, A. B. e Ciotti, L. R. (2003). *Cooperativas de trabalho na Administração Pública*. Belo Horizonte: Mandamentos.

Teixeira, M. F. (2021). A indevida aplicação do enunciado de Súmula n. 281 do Tribunal de Contas da União e a proibição da participação de cooperativas de trabalho brasileiras em procedimentos licitatórios. *Deusto Estudios Cooperativos* 17: 75-96.

TERRA DOS SONHOS: ONDE SUCESSO SIGNIFICA IMPACTO

Aluno1 Cláudia Cunha
Aluno2 Inês Barrozinha
Aluno3 Joana Fialho
Aluno4 Sara Nunes

Tutora: Sandrina B. Moreira
Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais (CICE e BRU-IUL)
(Portugal)

RESUMO:

A Terra dos Sonhos, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal, foca a sua atividade no acompanhamento de crianças, jovens e adultos que se encontrem numa situação vulnerável, através dos seguintes três programas: Sonhos Transformadores, Oficina do Sonho e WeGuide. Estes programas têm como objetivo promover, em especial, o bem-estar, a saúde mental, física, emocional, relacional e espiritual.

A instituição defende que não existem impossíveis e destaca-se pelo impacto que tem na vida das pessoas com necessidades específicas, em diferentes faixas etárias e com problemas distintos. Este impacto traduz-se nos 6650 beneficiários ajudados diretamente e nos 10150 ajudados indiretamente. É, assim, um exemplo de referência na área do empreendedorismo e inovação social.

ABSTRACT:

Terra dos Sonhos, Private Institution of Social Solidarity (IPSS) in Portugal, focuses its activity on accompanying children, young people and adults who are in a vulnerable situation, through the following three programs: Sonhos Transformadores, Oficina do Sonho and WeGuide. These programs aim to promote, in particular, the well-being, as well as mental, physical, emotional, relational and spiritual health.

The institution believes that nothing is impossible and stands out for the impact it has on the lives of people with specific needs, in different age groups and with different problems. This impact translates into 6650 beneficiaries directly assisted and 10150 indirectly assisted. It is therefore a benchmark example in entrepreneurship and social innovation.

1. INTRODUÇÃO

A Terra dos Sonhos é uma instituição portuguesa sem fins lucrativos, fundada no dia 1 de junho de 2007 com sede atual em Lisboa. Esta faz parte do terceiro setor da economia, designadamente por ser uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS). Segundo CASES, IPSS são: "(…) as pessoas coletivas, 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." (CASES, 2020).

Através de uma relação de proximidade com a população e de cooperação com o Estado, as IPSS procuram dar resposta a situações de emergência social e de apoiar os cidadãos mais vulneráveis (Associação Mutualista Montepio, 2021). Para além da atuação no setor social e solidário, estas assumem uma especial importância na dinamização das economias locais. Neste sentido, o apoio ao setor social e solidário tem sido uma das prioridades do Governo em Portugal. Desde março de 2020, o conjunto de medidas extraordinárias mobilizadas para apoiar e reforçar as instituições ultrapassa os 900 milhões de euros, garantindo assim, que as instituições dispõem dos meios financeiros necessários para o desempenho das suas funções (Governo da República Portuguesa, 2021).

Para a Terra dos Sonhos é primordial proporcionar o bem-estar a crianças, jovens e adultos com doenças graves, crónicas e/ou terminais, dando ênfase à saúde mental, física, emocional, relacional e espiritual das mesmas. Valores como a inovação, a resiliência, o respeito, a compaixão, a superação, a autenticidade e a proximidade é algo que a Terra dos Sonhos defende e acredita plenamente. Para além destes que são os objetivos principais da organização, temos como objetivos secundários, a necessidade de informação e sensibilização da sociedade em geral, sobretudo os grupos diretamente envolvidos com situações sociais, a necessidade de contribuir de forma ativa para o cumprimento do dever de solidariedade social, assim como, a necessidade de investigação e desenvolvimento de soluções que possam contribuir para a qualidade de vida emocional e psicológica dos beneficiários (Terra dos Sonhos, 2020a).

É possível ajudar esta organização de diferentes formas, sendo uma delas através de doações. Existem também vários parceiros, tanto a nível social, como parceiros de missão, estrutura e parceiros de medição de impacto (Terra dos Sonhos, 2020a). Tanto os parceiros desta IPSS, como as doações realizadas à mesma, contribuem para a aplicação do lema da organização: acompanhar contribuindo para uma maior qualidade de vida na gestão das emoções e da doença; cuidar através de um acompanhamento próximo que promove o estado de saúde; e realizar experiências que impulsionam o bem-estar mesmo em situações de grande sofrimento (Terra dos Sonhos, 2020a). Este lema é, de facto, posto em prática nos três programas que desenvolve: os Sonhos Transformadores, a Oficina do Sonho e a WeGuide.

A razão pela qual as autoras deste estudo de caso consideram a Terra dos Sonhos relevante e diferenciadora de todas as outras, prende-se com o facto de esta contribuir para o bem-estar de diferentes pessoas nas mais diferentes faixas etárias, utilizando uma proposta de valor que assenta na afetividade, i.e., nas emoções e sentimentos relacionados com o uso de produtos e/ou serviços que oferece (Santos et al., 2015). Além do mais, a relevância dos objetivos principais e secundários da organização destacam-se, comparativamente a outras IPSS.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

O terceiro setor, acompanhando a par o setor público e o setor privado, assume-se como complementar e como solução quando as respostas do primeiro e segundo setor falham. É na economia social que podemos encontrar a maior capacidade de resposta aos novos desafios sociais, por exemplo, através da atuação das IPSS, como é o caso da Terra dos Sonhos.

Para a Terra dos Sonhos sucesso significa impacto e impacto representa uma melhoria na qualidade de vida de quem acompanham. A Terra dos Sonhos é composta por colaboradores, voluntários, doadores, investidores sociais, parceiros e por uma comunidade de pessoas comprometidas que, de forma orgânica, amplificam e comunicam o trabalho no terreno. Esta destaca-se pelo seu otimismo, por acreditar não existirem impossíveis e por facilitar todas as dimensões do bem-estar e da saúde. (Terra dos Sonhos, 2020a)

A Terra dos Sonhos foca a sua atividade no acompanhamento de crianças, jovens e adultos que se encontrem numa situação vulnerável, através de um acompanhamento próximo e integrado. Este acompanhamento é realizado através de programas distintos, que são analisados em seguida com dados do ano de 2020.

O primeiro programa, os Sonhos Transformadores, tem como principal objetivo proporcionar a crianças e jovens com doença grave, ou em fase terminal, a realização dos seus sonhos, contribuindo assim para um melhor estado de espírito, aumentando os níveis de esperança através da criação de momentos fascinantes que reforçam a importância das emoções positivas, da gestão das emoções em situações de grande vulnerabilidade e, deste modo, a doença é enfrentada de uma forma mais ligeira. Para além disso, este programa também coopera com tratamentos necessários e processos de recuperação, essenciais para o bem-estar a médio e longo prazo. (Terra dos Sonhos, 2020a)

Os sonhos a realizar são bastante vastos, desde viagens a conhecer figuras-públicas, dependendo de cada criança/jovem. Para ter acesso ao programa, procede-se ao preenchimento de um formulário para efeitos de candidatura, não sendo necessariamente os pais destes indivíduos a realizar a candidatura, podendo ser alguém do ecossistema do mesmo. Muitas vezes, no formulário, não vem a indicação do sonho e é a equipa responsável pelo sonho que tem que o sugerir. A primeira fase passa pela recolha de informação. A equipa responsável vai contactar todas as pessoas que estão próximas da criança (pais, amigos, médicos, professores) para perceber quem é aquela criança, o que faz, como é que comunica, e também para saber qual é, na opinião dessas pessoas, o seu grande sonho. A partir daí e tendo em conta que tudo é surpresa para a criança, a equipa fala com o candidato e depois decide qual é o sonho a realizar. É traçado um plano de ação, normalmente com várias opções, tendo em conta a opinião dos médicos e o acordo dos pais. Após a realização do sonho, faz-se um agradecimento aos *stakeholders*[15] envolvidos, recolhe-se dados para a mediação de impacto e faz-se um acompanhamento próximo à família envolvida. De acordo com o relatório de impacto de 2020, 762 sonhos foram realizados até ao ano de 2020, o que ronda os cinco sonhos por mês (Terra dos Sonhos, 2020b).

Considerando os testemunhos reais de crianças que participaram neste programa, destaca-se, a título demonstrativo, o sonho da Amélia, uma criança que aguarda um transplante pulmonar, que ambicionava entrevistar o João Félix e conhecer o Pizzi, ambos jogadores de futebol. Esse sonho foi realizado e, conforme o testemunho de Amélia: "O futuro agora parece muito mais risonho, ganhei ainda mais força para ficar bem, ainda tenho tanta coisa para fazer. Estou mesmo muito feliz! Já para não falar que tenho de ir à Terra dos Sonhos, ao estádio da Luz e a Madrid, agradecer a tanta gente" (Terra dos Sonhos, 2020b, p. 9).

Como segundo programa, temos a Oficina do Sonho, o qual viabiliza o bem-estar de crianças e jovens em acolhimento, bem como dos seus cuidadores, englobando as várias dimensões do seu ecossistema. Visa o desenvolvimento de competências socio-emocionais, capacitando para um crescimento harmonioso e adaptativo, colaborando para que estas vidas não deixem de sonhar, nem de acreditar que ser feliz depende de cada uma delas. Experiências de vida precocemente traumáticas, ausência de figuras de referência, distorção grave de modelos de relação, absentismo e insucesso escolar são alguns dos motivos que levam a estas faixas etárias a ingressar no programa. Com este programa pretende-se também capacitar os cuidadores com vista a influenciar positivamente o ambiente familiar, favorecendo a não institucionalização. O projeto prevê uma melhoria nos resultados escolares e a manutenção de relações saudáveis com figuras de referência (Programa VINCI para a Cidadania, 2021).

A intervenção é baseada na metodologia da Unidade da Felicidade, que tem como objetivo desenvolver o autoconhecimento, regular as emoções, construir relacionamentos saudáveis e encontrar um sentido tanto para a vida como para os desafios do dia-a-dia. Esta abordagem é trabalhada individualmente ou em grupo, ambicionando que estas vidas se tornem mais felizes e integradas (Terra dos Sonhos, 2020a).

Os eixos de intervenção encontram-se divididos em quatro setores: imponderar, capacitar, cuidar e impulsionar. Imponderar porque o objetivo é desenvolver competências socio-emocionais; capacitar para que os cuidadores tenham as ferramentas necessárias para que autonomamente implementem as Oficinas; cuidar para promover o bem-estar do ecossistema; e impulsionar o sonho e a integração social. Para tal intervenção é necessário proceder às escolhas de

[15] *Stakeholders,* neste âmbito e para a IPSS em causa, significa parte interessada ou interveniente.

possíveis parcerias com casas de acolhimento, desenvolver atividades com a finalidade de motivar, desenvolver o Plano Individual da Oficina do Sonho (PIOS, atividades para dar atenção e apoio às crianças e aos adolescentes tendo em conta aspetos biológicos, afetivos, psíquicos e sociais), promover atividades para desenvolver as competências emocionais, escolares e profissionais, assim como, a promoção da autonomia. É ainda relevante idealizar experiências de lazer de todo o tipo, para que se possam potencializar resultados positivos (Terra dos Sonhos, 2020a).

Estes resultados positivos são uma realidade, assim como indica o testemunho de L, de 17 anos, beneficiária do programa Oficina do Sonho: "Sinto diferença no meu autoconhecimento. Gostei, porque é importante saber quem sou e isso ajuda. A nível escolar sinto diferença, pois eu não tinha método de estudo e agora já fico a saber o que tenho de fazer para conseguir esse objetivo" (Terra dos Sonhos, 2020b, p.13).

Com o financiamento da União Europeia – Portugal 2020, iniciou-se em setembro de 2020, a intervenção deste programa em três casas de acolhimento em Lisboa. Para além disso, em parceria com a Academia TEN, é assegurado semanalmente apoio ao estudo individualizado ou em grupo a 17 crianças e jovens, potenciando a melhoria dos resultados escolares (Terra dos Sonhos, 2020a).

Por último, o programa WeGuide. O WeGuide tem como finalidade capacitar adultos com doença crónica para a sua autonomia, promovendo a sua qualidade de vida, bem como, a dos seus cuidadores formais e informais. Este programa teve início em outubro de 2019 num Ensaio Clínico Observacional, implementado e coordenado por uma equipa de médicos oncologistas do Centro Hospitalar Lisboa Norte - Hospital de Santa Maria. O objetivo principal deste estudo, que vai integrar um total de 160 doentes com cancro colorretal, é o de aferir o impacto do acompanhamento por um Guia em Saúde na sua qualidade de vida. Através da atuação de um Guia de Saúde, profissional que tem a função de acompanhar o doente ao longo de alguns meses, materializa-se o objetivo principal do WeGuide. O Guia utiliza uma comunicação autêntica e inclusiva e atende sempre à capacitação do doente ou do seu cuidador informal para a autogestão da doença, potenciando assim uma maior humanização do sistema (Terra dos Sonhos, 2020a).

O doente tem direito ao acompanhamento de um cuidador informal, de um psicólogo, de ajuda espiritual, de um enfermeiro, de um assistente social e de um médico especializado, conforme a doença em causa. O acompanhamento é realizado em diferentes fases, sendo elas, a realização da candidatura com proposta a um médico, a conversa com um guia especializado da doença, a elaboração do Projeto de Acompanhamento ao Doente (PRADO), a Implementação do PRADO, a Supervisão e Intervisão semanal em equipa e, por fim, o encerramento do acompanhamento regular do doente, visto que, na última fase deste acompanhamento o doente deve ser capaz de iniciar a sua autonomia. Em 2020, segundo o relatório de impacto, foram feitos neste programa 687 contactos, dos quais 70 foram contactos presenciais e 617 foram contatos telefónicos ou digitais (Terra dos Sonhos, 2020b, p. 16)

Como testemunho do impacto deste programa, temos as palavras de Pedro, de 52 anos, doente de Cancro do Cólon e beneficiário do programa WeGuide: "Em primeiro lugar quero dizer que é um projeto muito interessante e que todas estas iniciativas são merecedoras de muito respeito, sendo elas de cariz social. Aceitei este desafio como uma via de partilha e ao mesmo tempo vivenciar outras experiências e adquirir mais aprendizagens na luta para combater esta doença. Ter alguém do outro lado, que inicialmente não conhecemos, deixa-nos por vezes mais confortáveis para falar, desabafar, partilhar os nossos medos e as nossas dificuldades. Uma voz amiga que nos ajuda em assuntos mais burocráticos, nos incentiva e nos transmite segurança" (Terra dos Sonhos, 2020b, p. 17).

No atual contexto pandémico, existem grandes dificuldades e limitações. Como solução a este problema, reinventaram o modo de atuação, isto é, ao invés da atuação física em algumas situações utiliza-se como meio a intervenção tecnológica. Relativamente a este assunto, Madalena d'Orey (Presidente do Conselho de Administração) e Mariana Madeira Rodrigues (Diretora Executiva) dizem: "…que saibamos tirar o melhor de uma realidade que traz consigo um sofrimento evidente… saibamos tirar deste ano algum crescimento… não necessariamente exterior, mas certamente interior." (Terra dos Sonhos, 2020a)

Após a análise dos três programas que a Terra dos Sonhos desenvolve, consegue-se compreender que esta abrange, com a sua ação, não só o beneficiário do programa como também a sua família e, engloba, quando aplicável e possível, os profissionais de saúde. Consegue-se comprovar isso mesmo através de dados relativos, ou seja, as vidas que

a Terra dos Sonhos impactou. Assim, foram, até a data da pesquisa (novembro 2021), impactadas 6650 vidas diretamente e 10150 indiretamente (o que resulta, aproximadamente, em 42 vidas ajudadas por mês diretamente e 65 vidas ajudadas por mês indiretamente) (Terra dos Sonhos, 2020a). Diretamente tem-se o reflexo dos três programas desenvolvidos, enquanto indiretamente, tem-se os cuidadores, os profissionais de saúde, os voluntários e o público em geral.

Para que estas vidas sejam mudadas, para que estas pessoas sejam ajudadas, qualquer pessoa pode ajudar e fazer a diferença com a realização de um donativo. No caso de empresas, para proceder a uma doação, as mesmas podem fazê-lo por um donativo em valor ou um donativo em bens/serviços, através de campanhas solidárias ou ao fazer marcações na casa da Terra dos Sonhos. Já no caso das doações individuais, estas podem ser feitas de diferentes formas, sendo elas, as seguintes: o Amigo de Sonho (fazendo um donativo regular ou um donativo pontual); o IRS solidário, através de campanhas de marketing com parte do valor das vendas a reverter para a organização; multas decretadas pelos tribunais relativas a crimes de menor gravidade onde todos os indivíduos têm a opção de escolha de pagar a coima revertendo-a num donativo; no Facebook solidário que permite organizar uma angariação de fundos a favor da Terra dos Sonhos; e legados e testamentos onde é possível destinar parte do património a esta causa ou alugando a casa que a instituição tem disponível para marcações de todo o tipo de eventos, formais e/ou informais (Terra dos Sonhos, 2020a).

Existem algumas empresas que contribuem para o bom funcionamento da Terra dos Sonhos, associando-se à mesma nas várias vertentes, isto é, como parceiros sociais, investidores sociais, parceiros de missão e estrutura, e parceiros de mediação de impacto. As empresas associadas são múltiplas, algumas bastante reconhecidas na atualidade como é o caso do Santander, da Worten, do Diário de Notícias, da CUF, do Novo Banco, da Izidoro, entre outras.

Concretizando, por exemplo, a Izidoro para além de uma doação monetária direta a favor da associação, lançou para o mercado, em outubro de 2021, uma edição especial limitada com a imagem dos seus frascos de salsichas Bockwurst e de Aves, produtos emblemáticos da marca portuguesa, com rótulos especiais desenhados pelo ilustrador Bernardo P. Carvalho. Esta é uma iniciativa desenvolvida em parceria com a Associação Terra dos Sonhos, com o objetivo de sensibilizar para o trabalho por ela desenvolvido. Cada uma das duas referências apresenta agora uma ilustração distinta, que simbolizam alguns dos sonhos e aspirações das crianças apoiadas pela Terra dos Sonhos. O rótulo especial dos frascos desta edição limitada funciona como um alerta – além de dar visibilidade à causa da IPSS, apela diretamente a todos os consumidores a efetuar um donativo a favor da Terra dos Sonhos, através de MB Way ou transferência bancária (Sisab Portugal, 2021).

Outro exemplo bastante pertinente foi a iniciativa que arrancou a 15 de novembro de 2013 e decorreu até 6 de janeiro de 2014, em todas as lojas Worten. A Worten, para além da iniciativa em que os clientes através de um código de barras podiam doar 20 cêntimos, propôs-se a doar mais 20% do valor total angariado. Para esta iniciativa, a Worten contou com o apoio da Cemusa, Expresso, Rádio Comercial, SIC e Visão, de modo a mobilizar todos os portugueses para esta importante causa social (Sousa, 2013).

O impacto que estas associações sem fins lucrativos têm na vida das pessoas é bastante positivo, daí existir cada vez mais procura por programas de voluntariado. Para se tornar voluntário nesta instituição é necessário expor essa intenção diretamente à Terra dos Sonhos e, posteriormente, aguardar resposta por parte da equipa da instituição para perceber se há ou não disponibilidade para receber voluntários. Depois de um contacto direto realizado com a Terra dos Sonhos, conclui-se que até à data da pesquisa (novembro 2021), a instituição não estava disponível para receber voluntários.

Abordando todos estes tópicos essenciais no que trata ao trabalho desenvolvido por esta instituição, percebe-se porque é que, para a Terra dos Sonhos, impacto é sinónimo de sucesso, pois a atividade e a ação que desenvolvem é o reflexo disso mesmo.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Tendo em vista o acima exposto, com destaque para os pontos fortes da Terra dos Sonhos, colocam-se algumas questões, que possam contribuir para uma introspeção daquilo que podem ou não ser propostas de melhoria para esta instituição.

Pergunta 1.

De que modo pode a Terra dos Sonhos alcançar mais pessoas de forma a culminar, seu prestígio na sociedade?

Respuesta.

Com a consciência de que é necessário fazer mais para se conseguir responder aos novos desafios diários, existem já diversas iniciativas louváveis praticadas por esta instituição. No entanto, está ainda demasiada enraizada nas mentalidades, que as soluções passam quase sempre e fundamentalmente pelo reforço dos apoios financeiros públicos. A escassez de recursos públicos atuais e previsíveis para os anos vindouros torna esta visão cada vez menos realista. Esta IPSS não é, de facto, tão popular quanto outras, apesar do trabalho exemplar, diferenciado e pela sua atuação em diferentes contextos, desde doentes terminais a jovens a desenvolver a suas capacidades socio-emocionais. Isto deve-se ao facto de a mesma não apostar em meios de divulgação e não optar frequentemente por práticas *"face-to-face"*, algo que pode, de alguma forma, prejudicar futuros beneficiários ou, até mesmo, futuros voluntários.

Pergunta 2.

Que medidas de atuação pode a Terra dos Sonhos implementar para que o seu número de voluntários seja mais significativo?

Respuesta.

Conforme tem sido reconhecido por instâncias europeias e internacionais, o voluntariado desempenha um papel essencial no reforço da coesão social e económica, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e uma forma de cultura que põe as pessoas em primeiro lugar. Ao longo do tempo, reconhece-se cada vez mais a importância do voluntariado, o que é visível através do crescimento do número de instituições a investir na valorização dos voluntários. No entanto, o país mantém-se com uma das taxas mais baixas da Europa no que respeita à quantidade de pessoas que estão disponíveis para fazer voluntariado (Faria, 2019). No contexto de pesquisa, não foram encontradas informações específicas e relativas acerca do voluntariado na Terra dos Sonhos e, por isso, procedeu-se ao contacto via correio eletrónico para obter respostas relativamente ao que era necessário e como se deveria proceder. Sabendo que os voluntários são uma peça fundamental no desenvolvimento das atividades a que se compromete a Terra dos Sonhos, a falta de informação relativamente a este assunto pode influenciar negativamente no que toca à procura desta instituição para a realização de programas de voluntariado.

Pergunta 3.

Que outras soluções devem ser implementadas pela Terra dos Sonhos de modo a contribuir para a inclusão social e a qualidade de vida?

Respuesta.

A inclusão social é um desígnio que pressupõe um conjunto de meios e ações que combatam a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pelas diferenças de classe social, educação, idade, deficiência, género, preconceitos social ou racial, entre outras. Inclusão social é oferecer oportunidades iguais de acesso a bens e serviços para todos. Por sua vez, a qualidade de vida pode ser definida como um conjunto de condições que contribuem para o bem-estar geral dos indivíduos em sociedade. As soluções implementadas pela Terra dos Sonhos cumprem com estes conceitos, através dos seus três programas, mas tudo o que são soluções viáveis contribuem não só para planear e realizar ações que têm como objetivo transformar positivamente a realidade da instituição, de uma comunidade ou de um grupo de pessoas. Assim sendo, e como já referido anteriormente, estes programas englobam diferentes indivíduos, com diferentes problemas e em diferentes faixas etárias. Para que a ação da instituição seja cada vez mais eficaz podem ser implementadas mais soluções,

pois existe sempre margem de melhoria. No entanto, acredita-se profundamente que esta instituição é das mais completas na forma como atua, daí desempenhar um papel fundamental na sociedade, pois não só se foca no beneficiário, como em tudo o que o envolve, proporcionando assim mudanças promissoras na vida dos mesmos.

4. CONCLUSÕES

Com base no que foi apresentado, deve-se ter em consideração de que é necessário que as instituições atuem de forma a mediarem o conflito entre a individualidade e a coletividade. Nós, como seres humanos, vivemos em sociedade e temos como tarefa desenvolvermo-nos enquanto seres individuais e sociais. Enquanto seres individuais, devemos adaptar-nos à vida individual, mas, enquanto seres sociais, precisamos de nos enquadrar em certos princípios morais e sociais. As instituições sociais servem como intermediárias entre a vida individual e a vida social, levando, diversas vezes, às pessoas a oportunidade de se enquadrarem nos modos de vida e nos padrões sociais, a fim de que não haja divergência entre a vida individual e a vida social. Estas instituições sociais são intervenientes no processo de socialização, portanto, são formadoras e educativas, atuando assim na coesão social.

Decidiu-se abordar e desenvolver as informações relativas à associação Terra dos Sonhos por se acreditar no seu papel inovador na sociedade, pela sua atuação em três projetos fundamentais para o acompanhamento de crianças, jovens e adultos. A ação que a associação desenvolve caracteriza-se pelo seu caráter utópico e pelas muitas vidas impactadas. Desde cooperar com tratamentos necessários e processos de recuperação, essenciais para o bem-estar a médio e longo prazo, realiza, ainda, sonhos. Sonhos esses que, colaboram para uma perspetiva de vida mais feliz dentro das limitações das crianças e dos jovens. Abrangem as várias dimensões do ecossistema dos beneficiários, são desenvolvidas as competências socio-emocionais, que servem para as crianças e adultos aprenderem a colocar em prática as melhores atitudes e habilidades, conseguindo assim gerenciar, de uma melhor forma, as emoções, a alcançar objetivos, a demonstrar empatia e a manter relações sociais positivas. Por outro lado, promovem o bem-estar e preparam os adultos com doenças graves, a conseguirem ter alguma autonomia, melhorando a sua qualidade de vida e a dos seus cuidadores.

É importante referir que todos os parceiros desta associação desempenham um papel fundamental para o crescimento da instituição, pois promovem o fortalecimento da atividade desenvolvida, da sua capacitação e, para além disso, contribuem para o robustecimento do setor social em Portugal.

Conseguiu-se, de um modo geral, concluir e alcançar os objetivos propostos, sendo que, o objetivo principal era conhecer aprofundadamente a Terra dos Sonhos, perceber de que modo o seu papel é inovador, o seu público-alvo, os seus objetivos, os resultados obtidos e os critérios da atividade que desenvolvem.

As principais dificuldades sentidas na elaboração deste estudo de caso remetem à falta de informação pertinente em determinados assuntos, como é caso do voluntariado. A falta de informação relativamente aos voluntários, um conjunto de pessoas que contribuem para o desenvolvimento das atividades da associação, pode mesmo ser um ponto negativo. Assim, e em modo de sugestão, poder-se-á adotar algumas estratégias de melhoria como por exemplo, disponibilizar na página web da Terra dos Sonhos todo o tipo de informação necessária, dar a conhecer a associação a mais pessoas, através do desenvolvimento de campanhas em público e/ou através dos *media*.

BIBLIOGRAFIA

Associação Mutualista Montepio. (2021): *IPSS: O que são e como pedir o estatuto.* https://www.montepio.org/ei/economia-social/apoios-e-beneficios/ipss-o-que-sao-e-como-pedir-o-estatuto/ - consultado a 10 de novembro de 2021.

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. **(**2020): *Identidade das IPSS*. https://www.cases.pt/identidade-das-ipss/ - consultado a 1 de novembro de 2021.

Faria, A. (2021): *Número de voluntários em Portugal muito aquém da média europeia*. https://www.jpn.up.pt/2019/12/05/numero-de-voluntarios-em-portugal-muito-aquem-da-media-europeia - consultado a 19 de novembro de 2021.

Governo da República Portuguesa. (2021): *Governo atribui o maior aumento de sempre no apoio ao setor social e solidário.* https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-atribui-o-maior-aumento-de-sempre-no-apoio-ao-setor-social-e-solidario – consultado a 10 de novembro de 2021.

Programa VINCI para a Cidadania. (2021): *Oficina do Sonho*. https://www.vinci-cidadania.pt/nossas-acoes/edicao- 2020/oficina-do-sonho/ - consultado a 3 de novembro de 2021.

Santos, F., Salvado, J., Carvalho, I. e Azevedo, C. (2015): *Manual para transformar o mundo*, Fundação Calouste Gulbenkian, Have a Nice Day. https://www.ies-sbs.org/media/filer_public/40/ff/40ff37dc-48a2-40d1-80cb-2903874d8302/manual_para_transformar_o_mundo.pdf - consultado a 14 de novembro de 2021.

Sisab Portugal. (2021): *Izidoro lança edição limitada para apoiar a Terra dos Sonhos*. https://www.sisab.pt/noticias/izidoro-lanca-edicao-limitada-para-apoiar-a-terra-dos-sonhos/ - consultado a 6 de novembro de 2021.

Sousa, M. (2013): Sonae. *Código DáVinte ajuda a realizar sonhos.* https://www.sonae.pt/fotos/press_releases/prcodigodavinte_151113_1384973461.pdf - consultado a 6 de novembro de 2021.

Terra dos Sonhos (2020a): https://terradossonhos.org/home - consultado a 1 de Novembro de 2021.

Terra dos Sonhos. (2020b): *Relatório de Impacto 2020.* https://static-media.fluxio.cloud/terradossonhos/eGXnlg59.pdf - consultado a 3 de novembro de 2021.

UMA FORMA GIRA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL

Aluno1 Bruna Costa Ward dos Santos
Aluno2 Catarina Alexandra Almeida Casquinha
Aluno3 Filipa Cristiana Tavares Gonçalves
Aluno4 Inês Isabel Baptista da Silva
Aluno5 João Francisco Neves Ferreira
Aluno6 Marta Candeias de Melo
Aluno7 Sandrina Beatriz Gonçalves Lopes

Tutores: Luísa Margarida Cagica Carvalho
Ellis Ossmane
Paulo Sérgio Ribeiro Bogas
Jordana Kneipp
Lucas Ávila
Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal

RESUMO:

O Empreendedorismo Social e a Inovação Social são temáticas cada vez mais estudadas aos quais se vem reconhecendo o seu valor e importância para a Sociedade.

O caso pretende dar a conhecer o contributo que a EMEL, essencialmente com o seu projeto GIRA, tem para o Empreendedorismo Social e Inovação Social, através das suas iniciativas. Este projeto está inserido no setor da mobilidade elétrica e sustentável, sendo escolhido para mostrar a aplicabilidade dos conceitos temáticos mencionados. Destina-se a interessados nestes temas, para que tenham uma melhor reflexão e compreensão do que é de facto inovar ou empreender socialmente.

ABSTRACT:
Social Entrepreneurship and Social Innovation are themes that are continuously being studied and their value and importance for Society is being recognized.

This case study aims to show the contribution that EMEL, essentially with its GIRA project, has for Social Entrepreneurship and Social Innovation, through its initiatives. This project is inserted in the sector of electric and sustainable mobility, being chosen to show the applicability of the mentioned thematic concepts. It is aimed at those interested in these subjects, so that they can have a better reflection and understanding of what social innovation or entrepreneurship actually is.

INTRODUÇÃO

Dada à constante evolução humana e tecnológica, surgem assim novas necessidades e desafios, que requerem novas soluções. Isto verifica-se nas mais distintas áreas, desde a área da medicina à área do entretenimento. Logicamente, o mesmo não é diferente no setor da mobilidade, onde a necessidade de mobilidade urbana progressivamente vai apresentando mais expressão no mundo moderno, sendo o mercado de transportes um dos que mais desafios enfrenta, seja, por exemplo, por questões climáticas ou populacionais. Contudo, alguns desses desafios poderão ser superados por meio da Inovação Social.

A Inovação Social, uma das principais temáticas que será abordada neste caso, diz respeito a novas ideias que vão de encontro a necessidades sociais, promovem a criação de relações sociais e formam novas colaborações *(European Comission, 2021).* Essas inovações podem ser bens, serviços ou modelos que atendem às necessidades não satisfeitas de forma mais eficaz *(European Comission, 2021)*.

Posto isto, é de fácil compreensão que a Inovação Social se trata de um conceito bastante amplo que está na base de várias conceções, entre as quais o Empreendedorismo Social.

Embora exista uma tendência para associar esta área do empreendedorismo a Organizações sem fins lucrativos, isto nem sempre se sucede, já que também pode estar relacionado a empresas com fins lucrativos que visem uma missão social ou até mesmo a organizações híbridas *(Prim, Kracik, Dandolini, & Franzoni, 2018).*

Este conceito é fundamentado nos processos de visão criativa, liderança e desejo de conquista pela parte do empreendedor, mas visando sempre o objetivo final da mudança social *(Prim, Kracik, Dandolini, & Franzoni, 2018)*. O Empreendedorismo Social faz uso da mentalidade, das ferramentas, dos processos e das técnicas de empreendedorismo no âmbito empresarial, mas de modo a alcançar-se uma missão ambiental e/ou social *(Prim, Kracik, Dandolini, & Franzoni, 2018).*

A estes conceitos e, tendo em conta as tendências recentes, relacionam-se quase que inevitavelmente aspetos relacionados à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável, que serão também temas abordados no decorrer do desenvolvimento do caso.

Deste modo, o cerne deste caso é contribuir para uma compreensão sobre de que forma empresas de mobilidade contribuem positivamente para a Inovação e Empreendedorismo Social de uma sociedade. Neste caso específico, estudar-se-á estes conceitos subjacentes à empresa GIRA, pertencente à EMEL - Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa.

A EMEL tem como principal objetivo a construção, exploração e manutenção de locais de estacionamento público, assim como a elaboração e promoção de estudos e projetos de parques de estacionamento, mobilidade e acessibilidade urbana, com o intuito de oferecer uma melhor qualidade de vida no Município de Lisboa *(PME Sustentável, 2021)*

Em simultâneo, a EMEL tem adotado diversas alternativas inovadoras que procuram tornar Lisboa "numa cidade com melhor qualidade de vida – mais sustentável, mais segura, mais acessível, mais saudável, mais inclusiva" *(PME Sustentável, 2021)*. Entre essas medidas nasceram alguns serviços de mobilidade integrada, como as deslocações de bicicleta ou de transportes públicos e a implementação do projeto de Bicicletas Partilhadas GIRA *(PME Sustentável, 2021)*, que iniciou a sua fase de teste a 21 de junho de 2017 e o seu lançamento oficial a 19 de setembro do mesmo ano.

Em termos de estrutura, seguindo-se desta breve introdução, o caso encontra-se dividido em três secções: a primeira, diz respeito ao desenvolvimento do caso onde consta uma breve apresentação da empresa e do setor onde está inserida, das temáticas teóricas e a aplicabilidade que a empresa dá a esses conceitos através das suas atividades e ações; a segunda secção, contempla um conjunto de questões, elaboradas com o intuito de levar os leitores a refletir (em anexo, será possível encontrar respostas que, enquanto autores, demos a estas questões); a terceira e última secção diz respeito a conclusões e reflexões finais.

2. UMA FORMA GIRA DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL

2.1 Apresentação do Setor e da GIRA

A mobilidade elétrica é descrita como um setor que compreende todos os veículos de urbanos movidos por um motor elétrico e que obtêm a sua energia através da rede elétrica, ou seja, podem ser recarregados externamente *(Mobil, Erneuerbar, 2021)*. Este termo também inclui veículos elétricos híbridos, que utilizam tecnologia de células de combustível de hidrogênio *(Mobil, Erneuerbar, 2021)*.

O surgimento de projetos de mobilidade elétrica leva à conceção de redes de energia inteligentes, com a capacidade de fornecer energia para que estes veículos possam funcionar. O aperfeiçoamento destes veículos requer a melhoria da eficiência da rede, ao qual, estes esforços levam a uma grande redução das necessidades energéticas e das emissões de gás carbónico, algo que o mundo precisa que aconteça urgentemente *(Techopedia, 2021)*.

Este setor, embora numa fase inicial, tem registado um grande crescimento, quer a nível mundial, quer no nosso país, relacionado sobretudo com as políticas de incentivo à compra e utilização de veículos elétricos *(MOBI.E, 2021)*. Deste modo, é um setor promissor no que toca ao desenvolvimento de novos modelos de negócio, tecnologias e comportamentos do consumidor, em concordância com as futuras perspetivas e tendências demográficas *(Byrne & Pedro, 2016)*.

Como expectável, a GIRA é uma empresa cuja atuação se enquadra no setor da mobilidade elétrica. Fundada a 1 de setembro de 2010, originalmente com o nome *B'ina - Park Bike*, com o objetivo de tornar Lisboa uma cidade "mais acessível, menos poluída, com menos ruído e muito menos stress" *(Gomes, 2018)*. O objetivo primordial da GIRA é atingir a disponibilização de 1410 bicicletas espalhadas ao longo de 140 estações *(Bernardino, 2017)*. Atualmente, encontram-se disponíveis na rede 725 bicicletas, distribuídas por 101 estações, o que corresponde a 77% do número de bicicletas total que a empresa possui, 938 bicicletas *(Ciclovias.pt, 2021)*. As restantes encontram-se, possivelmente, em manutenção.

Para utilizar os serviços da GIRA, basta aceder à sua aplicação, disponível para IOS e Android, onde qualquer indivíduo com idade superior a 18 anos pode acionar a utilização de uma bicicleta. Também é possível consultar a localização das estações, verificar as bicicletas disponíveis, desbloquear a escolhida e confirmar o final da viagem *(GIRA - Bicicletas de Lisboa, 2021)*.

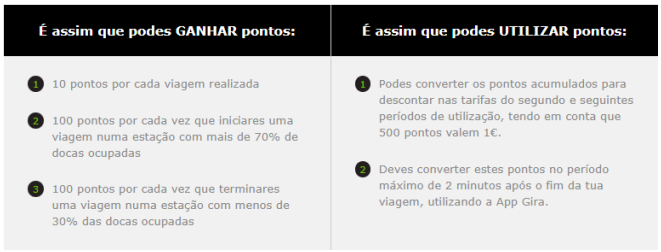
Existem diversos passes e tarifários disponíveis, de acordo com o dia a dia de cada utilizador, num intervalo de 2€, o passe diário, a 25€, o passe anual, ao qual estão descritos na Figura 2.

Figura 2. Passes e Tarifários



Fonte: Retirado de GIRA – Bicicletas de Lisboa

Figura 3. Sistema de Pontos



Fonte: Retirado de GIRA – Bicicletas de Lisboa

As formas de pagamento deste serviço são o Multibanco e o *PayPal*, sendo que a aquisição do passe diário só pode ser realizada através de *PayPal*.

Ao utilizar o serviço da GIRA, os utilizadores conseguem também acumular pontos que posteriormente podem ser utilizados nas suas deslocações, como demonstrado na Figura 3.

2.2. Empreendedorismo Social e Inovação Social

No livro "Entrepreneurship and Social Innovation for Sustainability", publicado em 2018, os autores Durán-Sánchez, Peris-Ortiz, Álvarez-García e del Río abordam o tema da inovação social em diversos contextos. Inclusive, relacionam-no com o conceito de empreendedorismo social, o que é bastante inovador, uma vez que, apesar destes dois conceitos terem cada vez mais destaque na Sociedade, existe pouca informação relativa à sua relação.

O Empreendedorismo Social surge do conceito de empreendedorismo e, apesar de recentemente ter sido estudado com maior frequência, ainda não existe consenso sobre um significado universal, dada a pluridisciplinaridade do termo, que envolve áreas diversas, como económica e social (Durán-Sánchez, Peris-Ortiz, Álvarez-García, & del Río-Rama, 2018).

Weerawardena e Sullivan Mort (2006) defendem a existência dessa estrutura multidimensional do Empreendedorismo Social, cujo principal objetivo é a criação de valor social. Neste seguimento, o Empreendedorismo acontece em função de atitudes comportamentais como a inovação, a proatividade e a gestão de riscos, e está diretamente dependente das interações com o ambiente, com o objetivo de alcançar um negócio sustentável e de cumprir uma dada missão social (Weerawardena & Mort, 2006). Por outro lado, abordagens mais recentes defendem que a principal motivação do empreendedor social é o lucro (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015).

Por sua vez, a Inovação Social pode ser definida como um produto ou processo, em estado novo, melhorado ou uma combinação de ambos, que tenha como objetivo primordial o bem-estar de pessoas individuais e comunidades (Sandri, Junior, Teixeira, & Pimentel, 2020).

Adams e Hess (2010), realçam o aumento da discussão em volta do tema em âmbito acadêmico e político, tal como a sua consequente importância para a Sociedade. Algumas inovações podem ser incrementais do ponto de vista tecnológico, mas podem ter um impacto económico crucial (Negas, Carvalho, & de Sousa, 2020). Nesse seguimento, a Inovação Social não se rege apenas pela tecnologia ou pelo crescimento económico, mas sim pelo incentivo de se encontrarem soluções inovadoras para problemas sociais (Adams & Hess, 2010), partindo estas de uma inovação mais tecnológica ou não.

A estrutura de sistemas de Inovação e da Sociedade, podem potencialmente ser alteradas pela promoção das inovações sociais (Adams & Hess, 2010).

A Inovação Social e o Empreendedorismo Social são dois conceitos que se encontram relacionados, sendo que abordam igualmente o incentivo de melhorias para a Sociedade e a resolução dos seus problemas sociais. Contudo, há que

ter atenção para que não se confundam, porque apesar das semelhanças ambos apresentam definições distintas (James A. Phills Jr., 2008).

Segundo um estudo realizado por Indira Bezerra-de-Sousa e Rivanda Teixeira, onde foram analisados diversos artigos e autores distintos que abordam estas temáticas, concluiu-se duas relações fundamentais entre ambos: o Empreendedorismo Social como um campo benéfico para gerar Inovação Social e o Empreendedorismo Social visto como um tipo de Inovação Social (Bezerra-de-Sousa & Teixeira, 2019).

Apesar destes dois conceitos serem vistos pelos autores como distintos, destacam ainda o Empreendedorismo Social como o tema fundamental para a origem da adoção de inovações sociais, assim como a otimização e conceção de valor social (Bezerra-de-Sousa & Teixeira, 2019). Com isto, surge o empreendedor social que é um indivíduo relevante na realização desta atividade, que incentiva outras partes do processo, e por último contribui para a criação da cultura organizacional orientada no valor social e/ou ambiental, bem como a obtenção de consequências sociais positivas (Bezerra-de-Sousa & Teixeira, 2019).

Deste modo, e apesar das duas principais perspetivas de abordagem da relação destes conceitos, é possível compreender que existe uma relação direta que tem vindo progressivamente a crescer a nível de importância. Para vários autores, a Inovação Social e o Empreendedorismo Social são conceitos atualmente fundamentais ao desenvolvimento da Sociedade, ainda mais dadas as questões de sustentabilidade, que cada vez mais são tidas em consideração. Contudo, ainda existem algumas falhas de investigação e de análise da interligação destes dois temas (Bezerra-de-Sousa & Teixeira, 2019), dada à dificuldade de os compreender universalmente quando separados.

2.3 A *GIRA* a inovar e a empreender socialmente

Atualmente, nas grandes cidades, é cada vez mais comum a utilização de bicicletas, trotinetes e scooters elétricas, que podem pertencer a particulares ou a empresas enquadradas neste setor (Observador Lab, 2021). Estes novos meios de deslocação são uma ótima alternativa para deslocações em cidade, uma vez que permitem que as pessoas não percam tempo no trânsito e não tenham que pagar parquímetros (Observador Lab, 2021). Além disso, trata-se de meios de transporte ecológicos, ao contrário dos tradicionais transportes públicos (Observador Lab, 2021).

Estas novas oportunidades de deslocação surgem essencialmente devido à constante inovação e evolução tecnológica, que se torna cada vez mais acentuada e adaptada aos problemas da Sociedade. A inovação tecnológica é, portanto, a solução para esta forma de mobilidade elétrica, limpa e sustentável, e é através desta que as empresas do setor conseguem disponibilizar este tipo de serviços ao consumidor (JN, 2021).

Neste âmbito, a Câmara Municipal de Lisboa, detentora da empresa GIRA, tem vindo a tomar um conjunto de medidas empreendedoras. Atualmente, pretende triplicar o seu orçamento na compra de bicicletas, passando de 350 mil para 650 mil euros (Nunes, 2021). Além disso, existirão apoios à compra de bicicletas, direcionados a particulares e a empresas, que vão até 350 euros por unidade, com a comparticipação de até metade do preço (Nunes, 2021). No âmbito deste programa, os particulares têm direito somente a uma candidatura e as empresas têm um máximo de quatro ajudas (Nunes, 2021).

Estudos efetuados pela EMEL demonstram ainda que os picos diários de utilização do seu serviço de bicicletas partilhadas, GIRA, correspondem às horas de saída da escola e do trabalho e às horas de almoço pelo que, a partir de 2022, como forma de incentivar a população residente a utilizar este serviço, a Câmara Municipal de Lisboa vai incluí-lo no passe Navegante (Dinheiro Vivo, 2021).

Assim, através destes apoios, o Estado pretende que até 2030, Portugal se equipare à média europeia e atinja uma percentagem de 7,5% de pessoas a deslocar-se de bicicleta, fazendo face aos atuais 0,5% (Observador Lab, 2021).

A EMEL pretende contribuir para esse objetivo, através dos seus valores centrais de inclusão e sustentabilidade. No final de 2019, a empresa assinou o Pacto de Mobilidade Empresarial, justamente com a finalidade de contribuir para uma Lisboa cada vez mais sustentável promovendo a mobilidade pedonal na cidade (EMEL, 2020).

Deste modo, a atuação da empresa vai igualmente de encontro ao 11º objetivo de desenvolvimento sustentável fixado pela ONU, "Cidades e Comunidades sustentáveis". No qual consta a disponibilização ao acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis e sustentáveis, melhorando a segurança rodoviária (Nações Unidas, 2021).

Em 2015, a ONU enumerou um conjunto de 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) nas mais diversas áreas, ambientais, económicas e sociais, que pretendem que sejam alcançados até ao ano de 2030 (Nações Unidas, 2021). Têm como base as conclusões e aprendizagens retiradas dos 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), estabelecidos em 2000 (Nações Unidas, 2021).

A pandemia também impactou positivamente para o alcance deste objetivo. De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Superior Técnico, relativo à cidade de Lisboa, a utilização de bicicletas subiu 25% e as ciclovias têm crescido exponencialmente, estimando-se que sejam ultrapassados os 200km até ao final do ano (JN, 2021).

Esta nova forma de deslocação adotada pelos portugueses contribui não só para a melhoria da movimentação em cidade, mas também favoravelmente para o ambiente, já que a utilização deste tipo de transportes tem um impacto ambiental reduzido. A preocupação com as alterações climáticas é visivelmente crescente não só entre a população, mas também entre governos.

Recentemente, realizou-se a COP16 26 onde, entre diversos temas, a mobilidade elétrica foi debatida. Isto porque, uma das áreas que mais contribui para as emissões de gases de efeito de estufa, assim como para de outros conjuntos de gases tóxicos emissores de partículas prejudiciais à saúde humana, é a dos transportes, sejam estes rodoviários, aéreos ou marítimos, uma vez que utilizam combustíveis fósseis (Nascimento M. , 2021).

Com isto, é notório a relevância das novas formas de transporte às quais a EMEL, com o projeto GIRA contribuiu positivamente. Tratando-se assim, sem dúvida, de um projeto inovador e empreendedor que veio dar resposta a mais do que aquilo a que se propôs.

3. QUESTÕES PARA REFLEXÃO

De modo a fomentar o pensamento crítico dos possíveis leitores, bem como a entusiasmá-los a aprofundarem o conteúdo do presente caso, os autores deixam ainda três breves questões para reflexão. Posteriormente, serão dadas possíveis respostas na ótica dos autores a cada uma das mesmas.

Questão 1: De que forma considera que empresas como a GIRA, de serviços de mobilidade partilhada, irão impactar a compra deste tipo de meios transportes a título pessoal?

Questão 2: Além da implementação de bicicletas elétricas, que outros incentivos estatais poderão contribuir para a inovação social na cidade de Lisboa?

Questão 3: Que outras formas de empreendedorismo social e/ou inovação social aplicadas na cidade de Lisboa, poderiam contribuir para o alcance das metas do 11º objetivo da ONU?

[16] Acrónimo para "Conferência das Partes", surge da Convenção-Quadro das Nações Unidas para as Alterações Climáticas e trata-se de uma Conferência sobre o Ambiente e o Desenvolvimento, sendo as partes, os governos nacionais.

4. CONCLUSÃO

O presente caso procurou abordar a temática do Empreendedorismo Social e da Inovação Social, não só como conceitos individuais, mas também como dois aspetos interligados. Procurou-se assim, demonstrar a aplicabilidade dos mesmos num contexto prático, isto é, explorados por uma dada Organização.

Dada a sua extensão e o seu peso atual, são temáticas que podem ser atendidas pelas mais diversas áreas socioeconómicas. Deste modo, as informações apresentadas contribuem para que o leitor consiga ter essa perceção e reflita sobre o tema, assim como despertá-lo para as ações desenvolvidas pelas diversas empresas que o rodeiam diariamente, ao qual este pode ter um contacto direto, sendo seu cliente, ou mais indireto, sabendo da sua existência sem ser cliente.

O setor da mobilidade, destaca-se aqui pelas suas reinvenções mais recentes e constantes, demonstrando-se assim um grande contribuidor, combatendo desigualdades e melhorando significativamente a Sociedade como um todo.

Neste sentido, uma das questões que achámos importante debater, após o desenvolvimento deste caso, foi até que ponto a utilização deste tipo de serviços tem influência na predisposição dos indivíduos para adquirirem, a título pessoal, estes meios de transporte.

Outra questão importante ao leitor, é que este compreenda de que forma o Estado contribui ou pode contribuir para a Inovação Social através de medidas ou incentivos. Além disso, as autarquias também podem, a nível individual, estipular as suas próprias medidas, como acontece essencialmente nas grandes cidades, como Lisboa. Estar atento a esse tipo de questões contribuiu para a sua formação enquanto cidadão e consciencializa-o na hora de exercer o direito ao voto, para que escolha partidos eleitorais que, através das suas medidas, contribuam de alguma forma para a Inovação Social.

Certamente que um leitor lisboeta irá saber o que é a EMEL ou pelo menos ter contacto com algum dos seus serviços ou projetos, seja por utilizar ou conhecer. Contudo, talvez não esteja desperto para compreender o panorama mais alargado que estes trazem à Sociedade. Essa falta de visionismo pode gerar menos impacto à utilização dos serviços que já se encontram disponíveis e que satisfazem certas necessidades.

É da opinião dos autores que a EMEL continue a investir em projetos como a GIRA, pelos benefícios que trazem associados. Contudo, certas questões poderão ser revistas ou melhoradas para otimizar o seu potencial. Por exemplo, os preços praticados poderão não estar, de momento, totalmente adequados, não contribuindo para eliminar certas desigualdades populacionais, nomeadamente relacionadas aos rendimentos. Ainda assim, é de referir que já estão a ser tomadas algumas medidas nesse sentido, de forma a minimizar o custo ao cliente na utilização dos seus serviços, como a inclusão do serviço no passe Navegante. Essa ação constitui de certa forma outra inovação pela parte da Organização, já que promove a interligação entre transportes.

Outra sugestão recai sobre o alargamento da sua oferta, como acrescentando trotinetes aos seus serviços ou até mesmo outros tipos de transporte que sendo sustentáveis seriam também inclusivos a um maior leque populacional, como população mais debilitada ou menos familiarizada com as tecnologias. Neste último caso, através da disponibilização, por exemplo, do aluguer de bicicletas a terceiros pela aplicação ou outro sistema de desbloqueio que fosse mais simples para utilizadores menos familiarizados com tecnologia.

Apesar das propostas de melhoria apresentadas, é inegável reconhecer o contributo da EMEL e do seu projeto para a cidade de Lisboa, que até deveria ser expandido para outras zonas do território nacional, já que traz consigo um conjunto de benefícios ambientais e sociais.

Por fim, uma última questão pertinente que foi dada para reflexão vai de certa forma de encontro com a empresa e como as suas novas iniciativas podem contribuir beneficamente para as metas estabelecidas pela ONU, no seu décimo primeiro objetivo.

Conclui-se que, de modo geral, o caso desenvolvido é desafiador e permite uma reflexão didática sobre as atividades de Empreendedorismo Social e Inovação Social, e ainda a forma como as empresas do setor da mobilidade elétrica podem atuar nesse sentido.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, D., & Hess, M. (1 de Dezembro de 2010). Social innovation and why it has policy significance. *The Economic and Labour Relations Review*, págs. 139-156.

Bernardino, A. L. (21 de novembro de 2017). *Saber Viver*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Gira: arrancou oficialmente o sistema de bike sharing em Lisboa: https://www.saberviver.pt/bem-estar/viagens-e-lazer/gira-arrancou-sistema-bike-sharing/

Bezerra-de-Sousa, I. G., & Teixeira, R. M. (07 de Novembro de 2019). RELAÇÕES CONCEITUAIS ENTRE EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃO SOCIAL. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, págs. 81-99.

Byrne, C., & Pedro, P. (2016). *Vencer o desafio da mobilidade eletrica em Portugal.* Plataforma para o Crescimento Sustentável.

Ciclovias.pt. (07 de novembro de 2021). *Ciclovias.pt - Estatísticas Gira*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Ciclovias.pt: https://www.ciclovias.pt/gira/

Comission, E. (06 de November de 2021). *Social Innovation*. Obtenido de European Comission: https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social_en

Dinheiro Vivo. (18 de Setembro de 2021). *Bicicletas Gira vão passar a integrar o passe Navegante em 2022*. Obtenido de Dinheiro Vivo: https://www.dinheirovivo.pt/economia/bicicletas-gira-vao-passar-a-integrar-o-passe-navegante-em-2022-14134767.html

Durán-Sánchez, A., Peris-Ortiz, M., Álvarez-García, J., & del Río-Rama, M. d. (June de 2018). Entrepreneurship and Social Innovation for Sustainability. Bibliometric Analysis. *Strategies and Best Practices in Social Innovation*.

EMEL. (30 de Dezembro de 2020). *EMEL faz o balanço do seu contributo em 2020 para uma cidade ambientalmente sustentável*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de EMEL: https://www.emel.pt/pt/comunicados-de-imprensa/emel-faz-o-balanco-do-seu-contributo-em-2020-para-uma-cidade-ambientalmente-sustentavel/

EMEL. (2021). *Mais Mobilidade*. Obtenido de EMEL: https://www.emel.pt/pt/

EMEL. (19 de novembro de 2021). *Projectos*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de EMEL: https://www.emel.pt/pt/projectos/

EMEL. (19 de novembro de 2021). *RESTART*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de EMEL: https://www.emel.pt/pt/projectos/restart/

EMEL. (19 de novembro de 2021). *SHARING CITIES*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de EMEL: https://www.emel.pt/pt/projectos/sharing-cities/

Ferreira, B. (02 de novembro de 2021). *Moedas promete menos impostos, transportes gratuitos e auditoria ao urbanismo*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Observador: https://observador.pt/2021/11/02/carlos-moedas-diz-que-vai-estudar-todas-as-ciclovias-de-lisboa-e-mudar-a-localizacao-de-algumas-o-que-quero-e-que-sejam-seguras/

GIRA - Bicicletas de Lisboa. (07 de novembro de 2021). *PERGUNTAS FREQUENTES - GIRA - Bicicletas de Lisboa*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de GIRA - Bicicletas de Lisboa: https://www.gira-bicicletasdelisboa.pt/perguntas-frequentes/

Gomes, J. D. (14 de junho de 2018). *A mobilidade sustentável em Lisboa é Gira!* Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Jovens Repórteres para o Ambiente: https://jra.abae.pt/plataforma/fotografia/a-mobilidade-sustentavel-em-lisboa-e-gira-2/

James A. Phills Jr., K. D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, págs. 34-43.

JN. (19 de Outubro de 2021). *A cimeira da mobilidade convida-nos a mudar já amanhã*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Jornal de Notícias (JN): https://www.jn.pt/economia/a-cimeira-da-mobilidade-convida-nos-a-mudar-ja-amanha-14235522.html

JN. (18 de outubro de 2021). *Moedas promete menos impostos, transportes gratuitos e auditoria ao urbanismo*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de JN: https://www.jn.pt/local/noticias/lisboa/lisboa/moedas-promete-menos-impostos-transportes-gratuitos-e-auditoria-ao-urbanismo-14232805.htm

JN. (18 de outubro de 2021). *Moedas promete menos impostos, transportes gratuitos e auditoria ao urbanismo*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de JN: https://www.jn.pt/local/noticias/lisboa/lisboa/moedas-promete-menos-impostos-transportes-gratuitos-e-auditoria-ao-urbanismo-14232805.html

Lisboa Inteligente. (19 de novembro de 2021). *Alfa-Ama Smart Sustainable District*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Lisboa Inteligente: https://lisboainteligente.cm-lisboa.pt/lxi-iniciativas/alfa-ama-smart-sustainable-district/

Lisboa Inteligente. (19 de novembro de 2021). *Lisboa Cidade de Todas as Idades - Teleassistência*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Lisboa Inteligente: https://lisboainteligente.cm-lisboa.pt/lxi-iniciativas/lisboa-cidade-de-todas-as-idades-teleassistencia/

MOBI.E. (07 de novembro de 2021). *Apoio do Estado às tarifas de acesso às redes aplicáveis à mobilidade elétrica*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de MOBI.E: https://www.mobie.pt/pt/-/apoio-do-estado-%C3%A0s-tarifas-de-acesso-%C3%A0s-redes-aplic%C3%A1veis-%C3%A0-mobilidade-el%C3%A9trica%C2%A0

Mobil, Erneuerbar. (07 de novembro de 2021). *What is electric mobility? What types of vehicles does it include?* Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Erneuerbar Mobil: https://www.erneuerbar-mobil.de/en/node/970

Nações Unidas. (2021). *Objetivo 11: Cidades e comunidades sustentáveis*. Obtenido de Nações Unidas: https://unric.org/pt/objetivo-11-cidades-e-comunidades-sustentaveis-2/

Nações Unidas. (2021). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Nações Unidas: https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel/

Nascimento, M. (12 de novembro de 2021). *A COP26 e a Mobilidade Elétrica*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de UVE: https://www.uve.pt/page/blueauto-10-2020-cop26-mobilidade-eletrica/

Negas, M. C., Carvalho, L. C., & de Sousa, I. D. (2020). *Inovação e Tecnologia: Uma Visão Multidisciplinar.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Nunes, D. F. (02 de Março de 2021). *Estado reforça apoios à compra de bicicletas*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Dinheiro Vivo: https://www.dinheirovivo.pt/economia/estado-reforca-apoios-a-compra-de-bicicletas--13406963.html

Observador Lab. (08 de Abril de 2021). *A mobilidade elétrica veio (mesmo) para ficar*. Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Observador: https://observador.pt/2021/04/08/a-mobilidade-eletrica-veio-mesmo-para-ficar/

Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management 2015, Vol. 40(3)*, págs. 428–461.

PME Sustentável. (07 de novembro de 2021). *Emel a transformar lisboa numa cidade mais sustentavel, acessivel e inclusiva*. Obtenido de PME Sustentável: https://pmesustentavel.apee.pt/index.php/recursos/conhecer-boas-praticas/10-boas-praticas/46-emel-a-transformar-lisboa-numa-cidade-mais-sustentavel-acessivel-e-inclusiva

Prim, M. A., Kracik, M. S., Dandolini, G. A., & Franzoni, A. B. (2018). *INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO SOCIAL: O PODER TRANSFORMADOR.* Guadalajara: VIII Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación.

Rodrigues, J. (21 de janeiro de 2019). *MOBILIDADE PARTILHADA E AUTÓNOMA: COMODIDADE DO FUTURO*. Obtenido de Multisector innovation consulting: https://multisector.pt/2019/01/21/mobilidade-partilhada-e-autonoma-comodidade-do-futuro/

Sandri, E., Junior, I. C., Teixeira, R. M., & Pimentel, P. C. (Janeiro de 2020). EMPREENDEDORISMO SOCIAL E INOVAÇÃOSOCIAL: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA. *Anais XI EGEPE*, págs. 1-16.

Techopedia. (07 de novembro de 2021). *What is Electro Mobility (E-Mobility)?* Recuperado el 19 de novembro de 2021, de Techopedia: https://www.techopedia.com/definition/30913/electro-mobility-e-mobility

trabalhador.pt. (19 de novembro de 2021). *Bicicletas elétricas: quais as vantagens e como escolher?* Obtenido de trabalhador.pt: https://trabalhador.pt/bicicletas-eletricas-quais-as-vantagens-e-como-escolher/

Venâncio, P. (2020). Integração modal é tendência no futuro da mobilidade partilhada. *Transportes em revista*, 10-14.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship:A multidimensional model. *Journal of World Business 41*, págs. 21-35.

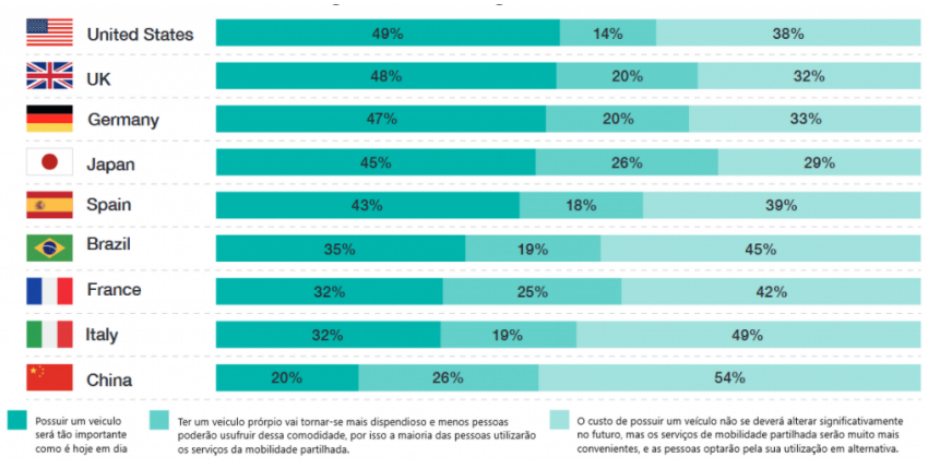
ANEXOS

Anexo A - Questão 1

De que forma considera que empresas como a GIRA, de serviços de mobilidade partilhada, irão impactar a compra deste tipo de meios de transporte a título pessoal?

Os serviços de mobilidade partilhada vêm surgindo ao longo dos últimos anos um pouco por todo o mundo, sendo cada vez maior o seu número de adeptos. Sejam bicicletas, trotinetes ou até mesmo carros, são já diversas as opções que os indivíduos têm à sua disposição. A escolha por esta alternativa de transporte deve-se essencialmente às vantagens que lhes são associadas, como os menores custos e por vezes a maior facilidade de deslocação por estes meios, como a utilização de bicicletas ou trotinetes nas grandes cidades em que habitualmente o tráfego é acentuado.
Segundo um estudo elaborado, em 2018, pela IPSOS, em média as pessoas não utilizam o carro 67 dias por ano e que por dia, costumam usufruir de cerca de 63 minutos *(Rodrigues, 2019)*. Os indivíduos que utilizam o seu veículo pessoal, embora seja num período reduzido, acreditam que a tendência é optar pela mobilidade partilhada devido a um custo mais baixo *(Rodrigues, 2019)*.
Na Figura 4, é possível observar que apesar da importância da mobilidade partilhada estar bem presente em todos os países, existe uma grande diferença entre os mesmos, o que poderá afetar a compra deste tipo de meios de transporte a título pessoal. *(Rodrigues, 2019)* Além disso, apesar de Portugal não constar no estudo é de destacar alguns países e as suas tendências.
Na China, os consumidores são os que mais acreditam que o custo de possuir um veículo não se alterará significativamente no futuro, mas que a mobilidade partilhada será muito mais conveniente e utilizada.
Por outro lado, os seus vizinhos asiáticos, Japão, acreditam pouco nessa situação por considerarem na sua maioria que a importância de ter um carro pessoal se manterá tão forte como atualmente.
Por último, os cidadãos franceses demonstram uma opinião um pouco dividida, onde uns acreditam mais no futuro com mobilidade partilhada e outros nem tanto, sendo mais céticos e defendendo a importância de ter um carro pessoal próprio.

Figura 4 - Resultados do inquérito realizado pela IPSOS, na Questão: "Previsão dos consumidores sobre ter um carro próprio vs. Usar mobilidade partilhada no futuro. "



Fonte: *Retirado de IPSOS Views: The Future of Mobilty – Shared Mobility*

Apesar de não existirem informações sobre os portugueses no estudo, é possível saber algo sobre a sua opinião nesta temática, pelo artigo "Integração modal é tendência no futuro da mobilidade partilhada", publicado numa revista a fevereiro de 2020, onde é mencionado a observação de um aumento significativo dos utilizadores lisboetas de serviços de mobilidade partilhada, seja automóvel seja de bicicletas e/ou trotinetas *(Venâncio, 2020)*. Este aumento favorece a redução de trânsito nos sítios mais movimentados de Lisboa, tornando-a uma cidade mais espaçosa, visto que, haverá um menor número de carros estacionados, o que contribui para a diminuição da poluição automóvel *(Venâncio, 2020)*.

Consequentemente, será possível observar resultados significativos no meio-ambiente e no bem-estar dos lisboetas *(Venâncio, 2020)*.
Ainda em relação ao consumidor, e de modo mais geral, será notável a diminuição de custos de manutenção e deslocação *(trabalhador.pt, 2021)*. Adotando por exemplo, a mobilidade por meio das bicicletas ou trotinetes, este irá, por sua vez, conseguir combater o sedentarismo, acabando por adotar um estilo de vida mais ativo *(trabalhador.pt, 2021)*. A sua praticidade criará um nível de conforto mais elevado, enquanto se desloca para o seu destino, por exemplo, o seu local de trabalho *(trabalhador.pt, 2021).*
Estas vantagens contribuem para que indivíduos que não possuem poder económico para usufruir de bens mais caros, como por exemplo, carro próprio, possam recorrer à mobilidade partilhada em veículos elétricos, de modo a realizarem as suas deslocações a um baixo custo e de forma sustentável.
Posto isto, é notório que cada vez mais existirá influência na decisão de compra dos meios de transporte mencionados, a título pessoal. As opiniões ainda se encontram divergentes, contudo, com a continuidade de evolução e inovação presente nas empresas que fornecem este tipo de serviços será cada vez mais apetecível aos indivíduos a sua utilização. Outro fator que contribui positivamente para fomentar essa utilização é a crescente preocupação com o meio ambiente. Atualmente, a procura por agir de forma ambientalmente amigável é progressivamente maior e sendo nas deslocações onde maiores impactos ambientais existem, as novas formas de transporte são uma excelente opção. Isto porque, as pessoas continuarão a ter a necessidade de se deslocarem de um lado para o outro, mas preferem fazê-lo da forma mais sustentável possível.

Anexo B – Questão 2

Além da implementação de bicicletas elétricas, que outros incentivos estatais poderão contribuir para a inovação social na cidade de Lisboa?

Como referido no desenvolvimento deste caso, o conceito de Inovação Social pode ser definido como um produto ou processo, em estado novo, melhorado ou uma combinação de ambos, cujo objetivo primordial é o bem-estar de pessoas individuais e comunidades. Tratam-se, portanto, de novas estratégias, ou até mesmo de Organizações, que respondem a necessidades sociais de diversos tipos, que podem estar relacionadas, por exemplo, com a educação, o trabalho, a saúde, a habitação ou outras formas de desenvolvimento das comunidades, que de alguma forma contribuam para fortalecer a sociedade.
Na cidade de Lisboa existem, atualmente, diversos projetos desenvolvidos pelo Estado, além da rede de bicicletas GIRA, que pretendem dar resposta a estas necessidades sociais, com vista no bem-estar das pessoas individuais e das comunidades. Carlos Moedas, atual presidente da Câmara Municipal de Lisboa afirmou, aquando do início do seu mandato, que "gostava que Lisboa fosse conhecida como a cidade que cuida, que cuida de quem precisa" *(JN, 2021).*
Em termos sociais, o autarca apresentou várias propostas como o apoio a pessoas em situação de sem-abrigo, o reforço da rede de cuidadores informais na cidade e o desenvolvimento de um plano de acesso à saúde destinado a todos os lisboetas com mais de 65 anos que vivam numa situação carenciada e que, em muitos casos, não têm médico de família atribuído *(JN, 2021)*.
Além disso, existe um conjunto de medidas na área da habitação e do urbanismo, onde se pretende a recuperação do património municipal de valor e uma maior aposta em termos de mobilidade, segurança e espaços verdes.
Em termos de mobilidade, o principal foco deste caso, o autarca pretende melhorar significativamente a rede de transportes públicos, tornando o seu acesso gratuito para jovens e idosos, aumentar o número de estacionamentos acessíveis e redesenhar a rede de ciclovias na cidade *(JN, 2021)*. Nas palavras do próprio, o principal objetivo é que "a cada dia, mais e mais pessoas optem de forma natural pelos transportes coletivos e sustentáveis" *(JN, 2021)*.
Em relação às bicicletas, pretende-se que cada vez mais pessoas as utilizem, mas também que as pessoas mais velhas, que não o conseguem fazer, se sintam respeitadas e tenham condições de deslocação, ou seja, dar "condições para que todas as pessoas sejam felizes na cidade." *(Ferreira, 2021).*
A autarquia da cidade de Lisboa está, por isso, num bom caminho no que toca a incentivos para a inovação social. Como sugestão para dar continuidade a este investimento, propomos a inclusão de mais meios de transporte alternativos no passe Navegante, além das bicicletas elétricas como, por exemplo, trotinetes elétricas. No nosso entendimento, isto seria mais uma forma de incentivar a população residente a utilizar estes serviços não prejudiciais ao meio ambiente.
Para concluir, o Estado poderia contribuir com outros incentivos para incrementar a inovação social, seja na cidade de Lisboa, seja a nível nacional. Não só incentivando autarquias, mas também outras empresas e/ou indivíduos, a alcançarem os objetivos pretendidos.

Anexo C - Questão 3

Que outras formas de empreendedorismo social e/ou inovação social aplicadas na cidade de Lisboa, poderiam contribuir para o alcance das metas do 11º objetivo da ONU?

Como já mencionado, a Inovação Social e o Empreendedorismo Social são dois conceitos que se encontram relacionados e que abordam igualmente o incentivo de melhorias para a Sociedade, tal como a resolução dos seus problemas sociais.
São temáticas abrangentes e que contribuem beneficamente para diferentes situações, auxiliando o cumprimento de dadas metas definidas organizacionalmente ou até mesmo mundialmente, como no caso da ONU.
No segundo ponto deste caso, foi explicitado que a ONU enumerou, no ano de 2015, um conjunto de dezassete objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) em diversas áreas, que se pretende que sejam alcançados até 2030 *(Nações Unidas, 2021)*.
O 11º objetivo deste conjunto demonstra uma preocupação por tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis, *(Nações Unidas, 2021)*.
Para a concretização destes objetivos, é fundamental que as empresas "integrem estas metas nas suas tomadas de decisão e que contribuam com o seu poder de inovação para um futuro mais sustentável e inclusivo." *(Nações Unidas, 2021)*.
Como estudado, a empresa EMEL, com o seu projeto GIRA teve um contributo significativo para a cidade de Lisboa, assim como para colocá-la a um passo mais perto do objetivo estabelecido pela ONU.
Além deste, conta ainda com outras iniciativas de investigação, desenvolvimento e inovação, que, focando-se em Lisboa *(EMEL, 2021)*, contribuem para alcançar algumas metas do objetivo estabelecido pela ONU.
A *Restart* é um destes projetos, que visa transformar as estações terminais de Oriente, Sete Rios, Campo Grande, Pontinha e Colégio Militar, em áreas compartilhadas de mobilidade, integrando diferentes modos de transporte, que sejam seguros e confortáveis, tendo em vista a sustentabilidade *(EMEL, 2021)*.
Uma das metas do 11º objetivo consiste em proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis e sustentáveis, contribuindo para uma melhor segurança rodoviária, expandindo a rede de transportes públicos. Com o projeto *Restart* é possível contribuir para esta, uma vez que um dos seus principais objetivos é disponibilizar diversas opções de mobilidade tendo sempre em conta a temática da sustentabilidade.
Outro projeto importante a referir e que se enquadra nesta meta, é o *Sharing Cities* que se foca essencialmente em formas que contribuam para o desenvolvimento de *smart cities* (*EMEL, 2021)*. A implementação deste projeto contribui para uma diminuição da poluição e para uma melhor mobilidade, simultaneamente respondendo às adversidades ambientais, cooperando assim para o alcance da meta que estabelece o desejo de "reduzir o impacto ambiental negativo per capita nas cidades, inclusive prestando especial atenção à qualidade do ar, gestão de resíduos municipais e outros", até 2030 *(Nações Unidas, 2021)*.
Apesar de não ser a única empresa que contribui para o alcance deste objetivo, já que se pode considerar que as suas concorrentes também o fazem ao oferecerem serviços similares, consideramos particularmente que a EMEL está a desenvolver iniciativas e projetos inovadores, distintivos da concorrência, que contribuem igualmente para alcançar o objetivo da ONU, além de todos os benefícios já mencionados.
Noutros setores, além da mobilidade, também estão a ser tomadas medidas para tornar a cidade de Lisboa mais sustentável e inclusiva. Por exemplo, na área do apoio social, o Programa Lisboa Cidade para Todas as Idades o Projeto Teleassistência que visa proporcionar o acesso ao Serviço de Teleassistência (STA) a pessoas idosas e a pessoas com deficiência em situações de maior vulnerabilidade na cidade *(Lisboa Inteligente, 2021)*. Este serviço procura ajudar na manutenção da autonomia da população mencionada, no seu domicílio, com dignidade e segurança, possibilitando uma resposta imediata em situação de urgência a qualquer hora e dia, bem como apoiar a nível da solidão a todos aqueles que se encontrem em situação de vulnerabilidade ou dependência, seja física ou psicológica *(Lisboa Inteligente, 2021)*.
Na área das *smart cities* existe o projeto Alfa-Ama Smart Sustainable District (SSD), que faz uso de metodologias inovadoras e com o intuito de tornar Alfama um bairro sustentável e de baixo carbono *(Lisboa Inteligente, 2021)*. Trata-se de um bairro que hoje apresenta várias adversidades como o envelhecimento da população local em contraste com uma gradual afluência de jovens profissionais *(Lisboa Inteligente, 2021)*.
Concluindo, foram apenas mencionados alguns projetos, porém, são diversas as iniciativas que sendo albergadas pelos conceitos de Empreendedorismo Social e Inovação Social contribuem ou podem vir a contribuir para alcançar os objetivos da ONU, em concreto o relacionado às cidades.

DIGITALIZACIÓN

LAS BECAS RALBAR DE LA FUNDACIÓN BANCO SABADELL Y EL PROYECTO "DIGITALIZACIÓN RURAL"

Alunmo1 José Luis Vázquez García
Alunma2 Marta Oronos Bueno

Tutor: José Luis Vázquez Burguete
Tutora: Ana Lanero Carrizo
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

En el año 2021, la Fundación Banco Sabadell ha dado a conocer la primera convocatoria de las Becas Ralbar en la Universidad de León, consistentes en prácticas extracurriculares para la ejecución de proyectos de dinamización territorial que contribuyan a activar estos espacios social, económica o culturalmente en colaboración con empresas, entidades o instituciones locales.

El proyecto "Digitalización Rural", con una duración de apenas dos meses, cumple con este objetivo y lo hace a través del marketing digital, introduciendo y descubriendo sus enormes posibilidades a las empresas del municipio del Hospital de Órbigo.

ABSTRACT:

In 2021, the Banco Sabadell's Foundation has announced the first call for the Ralbar Scholarships at the University of León, consisting of extracurricular practices for the execution of revitalization projects that contribute to activate these spaces socially, economically and culturally in association with enterprises, entities or local institutions.

The "Digitalización Rural" project, which lasts just two months, reaches the objectives and does so through digital marketing, introducing and discovering its enormous possibilities to enterprises in Hospital de Órbigo.

1. INTRODUCCIÓN

La institución elegida para el desarrollo de este caso docente es la Fundación Banco Sabadell, constituida en el año 1994 como fundación privada. El propósito fundamental es suscitar el saber y la cultura, así como estimular la excelencia.

Su gestión corresponde al patronato, presidido por Miquel Molins Nubiola, órgano que también la representa y que está facultado para llevar a cabo sus actividades en diferentes ámbitos, a saber: educación, ciencia y cultura, consiguiendo así apoyar el talento joven y promover proyectos de divulgación, formación e investigación. Además, esta institución se rige por una serie de valores como son la proximidad, la excelencia o la innovación. Dichos valores son compartidos por los proyectos en los que colaboran. Se trata, en definitiva, de responder a su compromiso con la sociedad, de apostar por el talento, el esfuerzo y la igualdad de oportunidades para, de este modo, leer el presente y anticipar el futuro. Una actitud que es exigible a todos los ámbitos.

Para poder alcanzar su misión y mantener la coherencia con sus objetivos, valores y propósito último, la Fundación está presente en tres niveles de actuación: instituciones culturales, investigación y educación. Las primeras apoyan, fomentan y pretenden acercar la cultura a la sociedad mediante colaboraciones con entidades culturales de referencia para maximizar su impacto. La segunda es promovida a través de la divulgación y el conocimiento en el campo de las ciencias, impulsando actividades en estos ámbitos y organizando prestigiosos premios y ayudas a la investigación. La tercera impulsa la formación y la excelencia académica por medio de programas e iniciativas que buscan atraer y estimular el talento joven, la creatividad, el emprendimiento y la innovación.

Por otro lado, la Fundación Banco Sabadell colabora con diversos proyectos elegidos según unos criterios de actuación entre los que destaca: la adecuación del proyecto a la misión y ámbitos fundacionales, el interés objetivo de la propuesta, el prestigio de la institución organizadora, el grado de impacto de las propuestas en número de beneficiarios y, finalmente, la contribución positiva al valor de la marca Banco Sabadell.

Otro aspecto a señalar es que la Fundación Banco Sabadell hace gala de un gran compromiso social y medioambiental, lo que enlaza de forma más o menos directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), considerándolos como imprescindibles en la tarea de abarcar retos de progreso social y sostenibilidad.

En esta línea, el Consejo de Administración del Banco Sabadell aprobó, en junio de 2019, ocho objetivos prioritarios y cuatro objetivos adicionales. Entre los primeros es posible encontrar el programas y proyectos para el fin de la pobreza, la educación financiera, las políticas de igualdad, la reducción de las desigualdades, el trabajo decente, el crecimiento económico, la edificación y movilidad sostenibles, la inversión y la financiación de energías renovables. Entre los segundos destaca el portafolios de productos y servicios de financiación, los programas de salud y bienestar, la integración de criterios del banco en la cadena de valor y la adopción de medidas anticorrupción.

De hecho, el propio Banco Sabadell emitió sus propios bonos verdes –orientados a proyectos con beneficio medioambiental, reducción de gases de efecto invernadero, prevención de la contaminación y adaptación al cambio climático–, bonos sociales –focalizados en generar beneficios que impulsen el acceso a servicios esenciales, la inclusión social y la generación y mantenimiento de empleo– y bonos sostenibles –para la combinación de actividades tanto verdes como sociales–.

También destaca como institución organizadora de importantes premios en diversos ámbitos, tales como la investigación económica o la investigación biomédica.

Figura 1: logo del Banco Sabadell (izquierda) y logo de la Fundación Banco Sabadell (derecha)

Fuente: https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/Particulares/1191332204474/es/#.

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de LA Fundación Banco Sabadell



Fuente: https://www.fundacionbancosabadell.com/.

Centrando el foco de atención en lo que ahora nos ocupa, la Universidad de León, en colaboración con la Fundación Banco Sabadell, ha desarrollado la primera edición de las llamadas "Becas Ralbar".

Este término procede del latín y es empleado en León y Zamora para referirse a las labores del campo. También es definido, dentro del léxico leonés actual, como la acción indicativa de "levantar el barbecho". Es, en fin, un vocablo muy extendido y utilizado en el entorno rural provincial. La elección del mismo responde a la orientación principal de estas becas, toda una oportunidad para que los jóvenes puedan contribuir, desde su formación y creatividad y responsabilidad, a "levantar el barbecho" en el que se encuentran muchas de nuestras áreas rurales[17]

2. DESARROLLO DEL CASO:

La Universidad de León, en colaboración con la Fundación Banco Sabadell, convocó en el presente año de 2021 la primera edición de las denominadas Becas Ralbar, cuyo objeto consistió en la realización de prácticas extracurriculares de verano en municipios rurales de la provincia de León[18]

El objetivo principal era ejecutar proyectos de dinamización territorial que contribuyesen a activar estos espacios social, económica o culturalmente, al tiempo que se generaban sinergias con empresas, entidades o instituciones locales.

El programa incluía hasta doce becas a las que podían optar los estudiantes universitarios de los últimos cursos de cualquier título oficial de Grado, Máster y Doctorado de la Universidad de León.

El Proyecto de "Digitalización Rural"

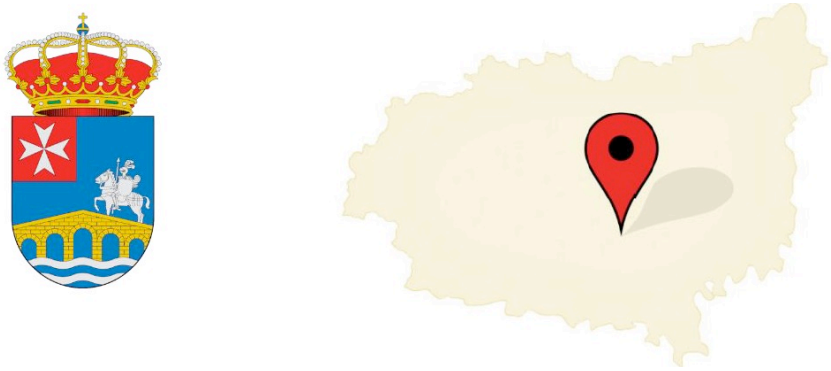
El proyecto de "Digitalización Rural" fue uno de los seleccionados por la Fundación Banco Sabadell para su desempeño a lo largo de los meses de julio y verano y el único que giraba de una forma tan expresa en torno al marketing, concretamente, en torno al marketing digital.

Este proyecto fue pensado para desarrollarse en el ámbito municipal de Hospital de Órbigo, parada obligatoria en el Camino de Santiago y cuya población, en el sur de la provincia de León, alcanzaba los 976 habitantes en el año 2020.

[17] Banco Sabadell (2021): company official website [https://www.bancsabadell.com/], available at 08/11/2021.
Fundación Banco Sabadell (2021): company official website [https://www.fundacionbancosabadell.com/], available at 08/11/2021.
[18] Universidad de León (2021): company official website [https://www.unileon.es/], available at 09/11/2021.

Dicho municipio seleccionado destacaba por su privilegiada localización. Ello, unido a un núcleo humano heterogéneo, donde la juventud juega un papel importante, y un tejido empresarial que, si bien existente, presenta notables carencias en el apartado y tema digital-tecnológico, hicieron de este enclave el sitio propicio para poner en marcha un proyecto de las características que solicitaba la Fundación Banco Sabadell. Conviene matizar, en este sentido, que se valoraba muy positivamente la selección de un núcleo poblacional que no superar la cifra de los 2.000 habitantes.

Figura 3. Escudo y localización del municipio de Hospital de Órbigo (León)



Fuente: https://www.hospitaldeorbigo.com/ (escudo) y elaboración propia (mapa).

La necesidad específica detectada era evidente: dinamizar el conjunto de empresas del entorno a través de su digitalización e introducción en los aspectos más básicos y generales –dada la duración del proyecto– del marketing digital.

Corolario de lo anterior es la definición de la población diana, compuesta por el conjunto de empresas del municipio seleccionado, ya sociedades ya empresarios individuales.

El objetivo vertebral del proyecto, como no podía ser de otra forma, fue la dinamización del entorno municipal seleccionado, tratando de aprovechar todos sus recursos potenciales. Y para su consecución, fue necesaria la definición de toda una serie de objetivos específicos, a saber:

- Facilitar la digitalización de todas las empresas y empresarios del entorno.
- Introducir canales y medios digitales destinados a tal efecto.
- Alcanzar un elevado índice de impacto social a través de las actividades del proyecto.
- Respetar la conservación del espacio y recursos naturales.
- Aprovechar las sinergias entre todos los elementos del proyecto.

La principal línea estratégica del proyecto estuvo referenciada y ligada a la comunicación, tanto acción comercial y trato personal con las distintas empresas, como relación a través de plataformas digitales, así como otros medios y soportes que –de una forma sencilla– facilitasen los vínculos a establecer.

Puesta en práctica y desarrollo del proyecto

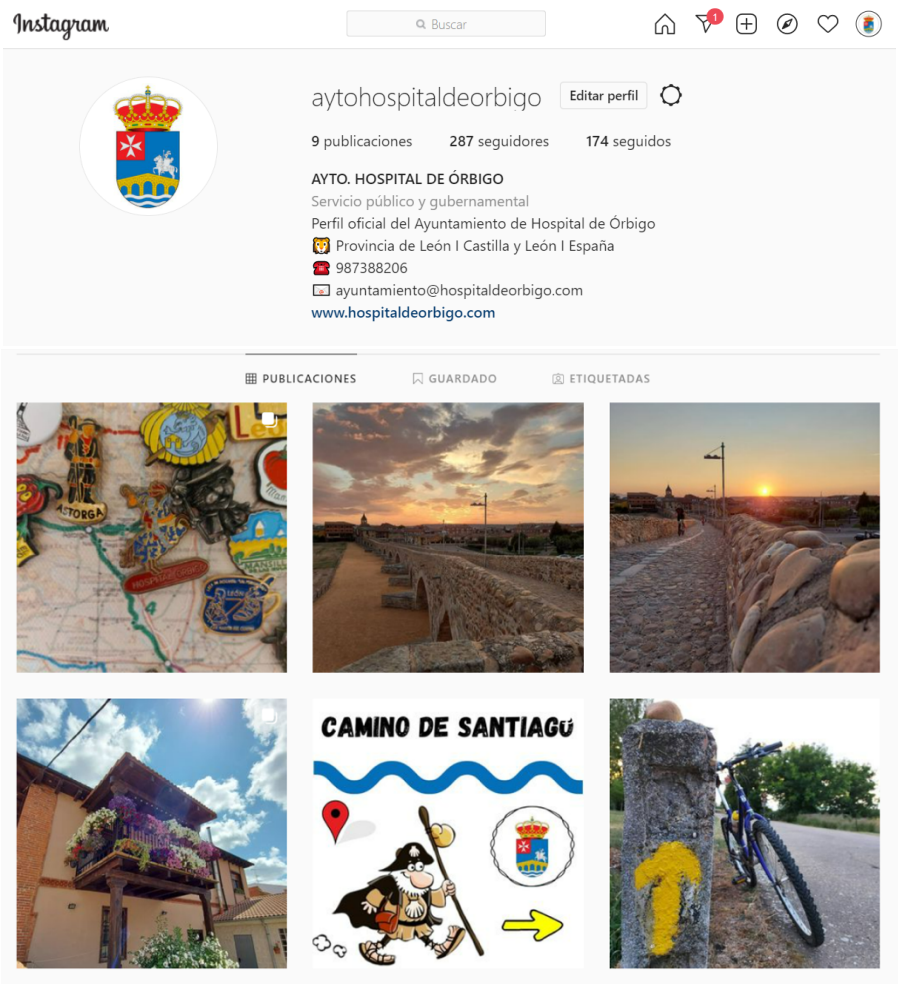
La realización del proyecto supuso todo un reto, especialmente en sus primeras semanas, cuando se hubo de hacer frente a numerosas contingencias, adaptaciones, reconfiguraciones y reestructuraciones.

La principal fortaleza fue, precisamente, ese aspecto: en ningún momento el proyecto se cayó sino que fue capaz de salir adelante, a pesar de los contratiempos, y hacerlo con un resultado satisfactorio para sus partícipes. La otra gran fortaleza, sin duda, ha sido el vínculo creado con las personas que han tomado parte en él, especialmente con los empresarios de la zona y el alcalde del Ayuntamiento de Hospital de Órbigo (Enrique Bustos).

Uno de los elementos que mejor supo responder a las demandas de la comunidad, y que mejor ejemplifica el éxito que tuvo el proyecto, fue el perfil del Ayuntamiento en Instagram. A través de él, se obtuvo el mejor marco relacional para

las empresas y los habitantes del municipio. La idea principal pasa no solo por dar a conocer el enorme potencial existente sino también por interactuar con la gente, principales destinatarios e interesados en todos los servicios y amplio abanico de posibilidades que pueden encontrarse.

Figura 4. Perfil social del Ayuntamiento de Hospital de Órbigo en Instagram



Fuente: https://www.instagram.com/aytohospitaldeorbigo/.

Tras la realización del proyecto, pudo comprobarse que este perfil obtuvo una tasa de interacción muy superior a sus homólogos en otras Administraciones Públicas del Estado que, al menos en un principio, podrían presumir de una mayor influencia y campo de acción.

Las personas, en su mayoría habitantes del municipio, comentaban las distintas publicaciones, daban difusión a su contenido e, incluso, proporcionaban ellas mismas el material que pasaría a formar parte del contenido de la cuenta.

Objetivos de Desarrollo Sostenible[19]

Con la ejecución del proyecto aquí analizado se pretendía que las empresas del entorno adquiriesen los conocimientos necesarios para la introducción en la digitalización de sus negocios. Conseguir, en fin, la creación de un entorno mucho más dinámico tanto a nivel económico como a nivel social, así como cultural, que generase un importante impacto social del que pudieran beneficiarse todas las personas.

[19] Naciones Unidas (2021): company official website [https://www.un.org/es/], available at 11/11/2021.

Figura 5. Agenda 2030 de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible



Fuente: Elaboración propia a partir de https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible.

Con ello se conseguiría, precisamente, dar respuesta a varios de los grandes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a saber:

- OBJETIVO 8: trabajo decente y crecimiento económico en el entorno seleccionado: el hecho de que el público objetivo fueran empresas y trabajadores supuso, como no podía ser de otro modo, la potenciación de este objetivo.
- OBJETIVO 9: desarrollo de la innovación y las infraestructuras digitales en la actividad económica: el propio proyecto tenía por objetivo, y como proceso de desarrollo del mismo, un fundamental carácter de innovación y contenido digital a la hora de potenciar distintas infraestructuras intangibles en la actividad económica.
- OBJETIVO 10: reducción de las desigualdades entre el ámbito rural y el urbano, origen último de la creciente despoblación en nuestro país: acercar el mundo digital, principalmente a través del marketing digital, al entorno rural es la forma más eficaz –y presumiblemente la única posible– de reducir la brecha y salvar el obstáculo que demasiado frecuentemente suele predicarse de la falta de eficiencia y potencial rurales.
- OBJETIVO 17: creación de alianzas empresariales e infraempresariales para lograr alcanzar los objetivos propuestos: durante la realización de todas las actividades del proyecto se dio forma a todo un entramado de relaciones personales, antes no existentes, que sin duda han contribuido –y contribuirán– al ulterior desarrollo y progreso de la zona seleccionada.

Todo ello bajo el paraguas del OBJETIVO 3 de salud y bienestar, para el que se pretende garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las edades para un ulterior desarrollo sostenible; y el OBJETIVO 11 de ciudades y comunidades sostenibles, a través del marketing sostenible y la digitalización de empresas del municipio, para el que se contó con el respaldo y garantía de Asociación Páramo, Órbigo, Esla, Desarrollo Asociado (POEDA), cuya finalidad es la mejora del tejido económico y social de la zona Páramo-Órbigo-Esla (León), asegurando la conservación del espacio y los recursos naturales.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Puede enmarcarse la convocatoria de las Becas Ralbar en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la Fundación Banco Sabadell?

Respuesta.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el instrumento o herramienta más directa que tienen las empresas para demostrar que su objetivo trasciende lo económico, que el compromiso que adoptan es por y para la sociedad. Ahora bien, la frontera entre una RSC sincera y una estrategia de mercado es muy difusa.

Al respecto, siempre suele plantearse si la iniciativa debe tener origen en una actitud proactiva por parte de la empresa o es válida la vía reactiva. También si es necesario publicitar y dar visibilidad continua a las acciones socialmente responsables, anunciándolas como si un producto se tratara, o actuar con la discreción propia de quien no únicamente persigue la mejora de su imagen pública.

En lo que ahora nos ocupa, y por todo lo expuesto, la convocatoria de las Becas Ralbar de la Fundación Banco Sabadell cumple y se adecúa a los requisitos y principios que deben guiar este tipo de acciones con un propósito de responsabilidad social.

Cuestión 2.

¿Qué aprendizajes y oportunidades puede reportar la convocatoria de las Becas Ralbar?

Respuesta.

La experiencia final del proyecto puede llegar a ser muy positiva, habida cuenta de que permite poner en práctica los conocimientos teóricos que van adquiriéndose en la Universidad a lo largo de los años. Algo que, por diversos motivos, resulta casi imposible de hacer si alguien no ofrece la oportunidad para ello.

Al mismo tiempo, se pueden implementar un gran número de habilidades y capacidades interpersonales. Detrás de todo, en la organización y gestión del proyecto, se encuentran multitud de relaciones con otras personas. Y es la suma de todas, precisamente, la que tiene la capacidad para determinar el éxito del mismo.

Finalmente, también pueden verse potenciadas todas las capacidades y habilidades organizativas. Constituye todo un reto saber adaptarse a cada una de las coyunturas que se van planteando en el transcurso del proyecto y alcanzar el propósito final. Sin duda, es éste el punto más complicado y el más enriquecedor para el aprendizaje y formación de una persona.

Cuestión 3.

¿Qué ventajas y qué obstáculos plantea la introducción del marketing digital en los entornos rurales?

Respuesta.

Entre las ventajas que puede plantear la introducción del marketing digital en los entornos rurales destacan las siguientes:

- Promoción del desarrollo y crecimiento de las áreas rurales ya que, gracias al marketing digital, se facilita la interacción y proximidad de la audiencia.
- Contribución a la llegada de jóvenes a las áreas rurales debido a que, si el marketing digital se encuentra en ellas, significará que la tecnología está actualizada e incitará la llegada de jóvenes a estas áreas.
- Llegada de productos y servicios a las áreas rurales que, sin el marketing digital, difícilmente hubieran podido establecerse por falta de conocimiento.
- Mejora de los medios de comunicación del entorno rural, habida cuenta de que el marketing digital precisa obligatoriamente del uso de internet.

Por su parte, y entre los obstáculos que puede plantear la introducción del marketing digital en los entornos rurales, cabe mencionar las siguientes:

- Dificultad de implantación práctica por la necesidad de recursos tecnológicos que son muy complicados de encontrar en estos entornos.
- Necesidad de internet para que el marketing digital pueda llegar a las áreas rurales.
- Despoblación de este tipo de entornos, por cuanto disminuye el público potencial al que dirigirse.
- Edad avanzada de la población, que puede acarrear carencias a la hora de adaptarse a nuevos contextos, entre ellos el planteado por el marketing digital.

Cuestión 4.

¿Podrá llegarse a equiparar el nivel de atractivo para las personas del entorno rural con el del entorno urbano?

Respuesta.

Hasta hace dos años, la respuesta a esta pregunta resultaría más fácil, pues casi se podría afirmar que no se podía equiparar el nivel de atractivo del entorno rural al del entorno urbano. Ello encuentra su fundamento principalmente en el avance de las nuevas tecnologías y la necesidad que tenemos hoy en día de usar constantemente Internet y estar conectados entre nosotros casi la totalidad de nuestro tiempo. Estas necesidades actuales son más fáciles de satisfacer en el entorno urbano que en el rural.

Sin embargo, hace aproximadamente dos años tuvo lugar la pandemia mundial del COVID-19, lo que nos hizo encerrarnos en casa y sentir –un buen número de personas– la necesidad de un entorno rural. Era imperativo huir de ese trajín y caos que habíamos introducido de manera incondicional en nuestras vidas, y muchas personas vieron como única vía de escape el mundo rural.

Asimismo, el atractivo por el entorno rural va también por otras cuestiones que no solo tienen que ver con las comunicaciones, sino, por ejemplo, con cuestiones como la edad. Es verdad que, a medida que nos hacemos mayores, resulta más atractivo otro tipo de entorno que cuando se es joven. Por ello, se necesitan más incentivos que hagan que los jóvenes puedan tener las mismas oportunidades en el mundo rural que en el urbano, y no solo oportunidades laborales, también es necesario hacer ver a los más jóvenes que tienen la misma oportunidad de divertirse en el mundo rural que en el urbano, lo que será crucial en un perfil de reducida edad.

Por todo ello se puede decir que, en parte, la experiencia más reciente ha facilitado o contribuido a que, en cierta manera, los jóvenes vean el entorno rural más atractivo que antes por todos lo beneficios que puede dar. Con este plus que hemos ganado, puede que el reto de equiparar ambos entornos, el rural y el urbano, esté más cerca. Con todo, aún necesitamos que tanto las oportunidades antes comentadas, laborales y a nivel de diversión, como las tecnologías y las redes de conexión, se sitúen al mismo nivel que las urbanas para poder llegar a equiparlos. Ello así porque, sin estos dos requisitos, los cuales son esenciales a día de hoy, que optemos por el entorno rural, en vez de por el entorno urbano, va a ser una cuestión de gusto y no tendría lugar una equiparación propiamente dicha.

4. CONCLUSIONES:

La Fundación Banco Sabadell y la Universidad de León, con la convocatoria de las Becas Ralbar, han dado un paso muy importante hacia la dinamización de los entornos rurales, que tanto protagonismo tienen en una provincia como la leonesa, cada vez más aquejada de falta de juventud y oportunidades para los emprendedores.

Más en concreto, el proyecto "Digitalización Rural" aquí presentado descubre el amplio abanico de posibilidades que brinda el marketing digital a todas las empresas, con independencia de su tamaño, localización o características operativas. La experiencia de su desarrollo es el mejor ejemplo de práctica que puede ser llevada a cabo con éxito y obteniendo unos resultados relevantes y satisfactorios.

Asimismo, merece la pena señalar su estrecha conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por Naciones Unidas, con los que se consigue dar cabida y respuesta a muchas de las necesidades que actualmente demanda la sociedad.

Muchas son, además, las preguntas que pueden surgir en torno a esta dinámica. Los aprendizajes y oportunidades que puede reportar esta convocatoria, las ventajas y desventajas que plantea la introducción del marketing digital en los entornos rurales y si las personas podrán llegar a equiparar el nivel de atractivo del entorno rural al del entorno urbano, son solo algunos ejemplos de esos interrogantes. Otro, de mucho interés y actualidad, es cómo enmarcar este tipo de prácticas en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Sea como fuere, no cabe duda de que la convocatoria de las Becas Ralbar son una idea fantástica, todo un acierto. Desde la perspectiva estudiantil, como no podría ser de otro modo, es una de las alternativas más próximas que existen para poder jugar un papel activo en la sociedad y poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas. Es ésta, precisamente, la razón principal para haber realizado este estudio de caso y haber profundizado en las oportunidades de este tipo de acciones.

Seguir, en fin, con la esencia de estas becas y dotarlas de continuidad, estabilidad y prestigio puede contribuir muy positivamente a la captación de talento y nuevos proyectos que traten de alcanzar y satisfacer los objetivos propuestos. Por eso, desde aquí, hemos querido dar a conocer su existencia y animamos su próxima convocatoria.

BIBLIOGRAFÍA:

Banco Sabadell (2021): company official website [https://www.bancsabadell.com/], available at 08/11/2021.

Fundación Banco Sabadell (2021): company official website [https://www.fundacionbancosabadell.com/], available at 08/11/2021.

Naciones Unidas (2021): company official website [https://www.un.org/es/], available at 11/11/2021.

Universidad de León (2021): company official website [https://www.unileon.es/], available at 09/11/2021.

MARKETING PÚBLICO: O CASO DAS REDES SOCIAIS DO IFRO

Aluno1 Ediane Silva
Aluno2 Eliton Silva
Aluno3 Maria Costa

Tutor: Alberto Viana
Tutora: Ana Lanero Carrizo
Instituto Federal de Rondônia - IFRO– (Brasil)

RESUMO:

O Marketing Público na esfera da Administração pública em ámbito geral, tem sofrido mudanças substanciais, em especial na área da educação, principalmente nesse período de pandemia do Covid-19. A gestão pública busca meios e mecanismos para garantir que seus serviços continuem sendo prestados com qualidade e atingindo seus resultados, agora acentuadamente, através das redes sociais, como é o caso do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) que oferta educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.

Este trabalho analisa a utilização das redes sociais do IFRO (Facebook, YouTube, Twitter e Instagram) como marketing público e meio oficial de comunicação da instituição para divulgar, em especial as ofertas de cursos, e outras ações institucionais que são realizadas no ámbito da instituição, indo ao encontro dos valores institucionais, a exemplo da ética e transparência.

ABSTRACT:

Public Marketing in the sphere of Public Administration in general has undergone substantial changes, especially in the area of education, especially in this period of the Covid-19 pandemic. Public management seeks means and mechanisms to ensure that its services continue to be provided with quality and achieving their results, now markedly through social networks, such as the Federal Institute of Rondônia (IFRO) which offers professional and technological education in different teaching modalities.

This work analyzes the use of IFRO's social networks (Facebook, YouTube, Twitter and Instagram) as the institution's official means of communication to publicize, in particular, course offerings, and other institutional actions that are carried out within the institution, by going to meeting institutional values, such as ethics and transparency**.**

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) é uma Instituição de Educação Superior, Básica e Profssional, especializada na oferta de educação profssional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, instituida pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

A área de atuação do IFRO é ampla e complexa e envolve ações de formação de pessoal, profssional e acadêmica, que vão da educação básica e da formação inicial e continuada à pós-graduação, formando e qualifcando pessoas em áreas que atendem as realidades socioeconômicas e culturais das microrregiões onde os campi estão localizados. Além disso, busca desenvolver a educação profssional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais, promovendo a integração e a verticalização da educação básica à educação superior. (PDI 2018-2022).

Figura 1: Tela de início da página web oficial do IFRO



Fonte: [https://portal.ifro.edu.br/] acesso em 31/10/2021.

Diante do exposto, a justificativa da escolha e análise das redes sociais em termos de Marketing público, deve ser associada aos fundamentos éticos, transparente trabalhados e desenvolvidos pela instituição, o IFRO. Quanto a definição de marketing a American Marketing Association em seu site define "*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*". (American Marketing Association, 2021).

O presente trabalho está dividido em quatro partes: a primeira, sendo esta introdução, onde apresenta a instituição a ser estudada. A segunda, pelo desenvolvimento do caso, dividida em nas seções: O marketing e o serviço público e Redes Sociais. Na terceira seção, encontram-se as Perguntas para Discussão e, por fim, na quarta seção, são apresentadas as Conclusões/Valorações.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

O marketing no serviço público

Essa proposta também cria um mecanismo de identidade junto aos cidadãos que já utilizam seus serviços como meio para posicionar uma imagem positiva e fortalecer a oferta de novos serviços. Esse tipo de marketing é muito comum quando se procura enaltecer aspectos relevantes da instituição. Informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante um preço, aos pais, aos alunos e às comunidades." (KOTLER, 2000, p.27).

O marketing no serviço público, auxilia na identificação do público-alvo e conhece as causas que o fazem a escolha por um serviço prestado. Como um dos principais pilares dos serviços públicos é a educação, o Instituto Federal de Rondônia - IFRO tem atuado como agente de transformação ao expandir sua comunicação e evidenciando um dos seus valores institucionais, a transparência dos seus atos educacionais. A esse valor em especial, torna-se um importante mecanismo de publicitar as ações que a instituição desenvolve por meio das redes sociais, como Facebook, YouTube, Twitter e Instagram, foco deste trabalho.

Os componentes que definem esse termo são as atividades relacionadas à troca; o intuito de satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes/usuários; a finalidade de alcançar um objetivo da organização seja ela privada, pública ou terceiro setor; ressaltar a aceitação de um meio ambiente para que esta atuação seja feita; e o impacto que esta atuação possa implicar no bem estar das pessoas (LAS CASAS, 2005).

O Marketing público auxilia o IFRO nessa execução dos serviços prestados, que é a plena divulgação dos cursos ofertados pela instituição e além de obter respostas e sugestões de melhorias, através das redes sociais, assim aperfeiçoando o que já está disponível.

O conceito de marketing de modo preciso faz com que seja visto de muitas formas, devido sua complexidade de estudo. Kotler (2000) aponta duas versões para sua definição: marketing como uma visão social focada para as necessidades das pessoas, e outra gerencial, direcionada nas práticas administrativas. O marketing segundo o autor "é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros." (KOTLER, 2000. p.30).

Nesse contexto, as redes sociais que se apresentam a seguir conseguem atingir os objetivos do IFRO, disseminar a informação de uma educação gratuita, pública e de qualidade. Kotler (2000), apresenta os estudos em marketing que implica nesse segmento com produto ou ofertas: produto é a oferta ao cliente para satisfazer suas necessidades ou desejos. Uma marca refere-se a um produto com uma fonte de credibilidade.

Redes Sociais

A rede social é uma representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, idéias e influências (Kempe et al., 2005).

A cada dia cresce a crença de que as tecnologias de comunicação em rede podem ser uma ferramenta eficiente para promover a comunicação, pois se constituem na ferramenta mais poderosa de circulação de informação da contemporaneidade. Para Lemos (2003), este momento é caracterizado pela cibercultura, que se consolidou entre as décadas de 1980 e 1990 com a informática de massa e a popularização da internet, que ganhou força após a criação do world wide web (www), em 1991. As novas tecnologias permitiram a criação de meios de comunicação mais interativos, liberando os indivíduos das limitações de espaço e tempo, tornando a comunicação mais flexível. Com apenas um clique, qualquer pessoa pode acessar uma informação específica e manter contato com pessoas que estão distantes.

É importante também lembrar que esse cenário é alicerçado na ideia da participação (KOTLER, 2010). Segundo o autor, em decorrência do fácil acesso às informações e às tecnologias de comunicação, as pessoas passaram a ter mais liberdade para expressar suas opiniões, podem participam de forma ativa dentro das mobilizações e trocar informações constantemente. Este cenário coloca o desafio para os profissionais da comunicação que precisam não só proporcionar experiências empolgantes para o público, mas também buscar a transformação da sociedade.

Com o avanço das tecnologias, as redes sociais integradas aos smartphones ganham mais usuários diariamente. As facilidades geradas pelo Facebook ao adotar recursos com títulos e conteúdos em português e a possibilidade de postar e se comunicar com amigos e familiares, incluindo o popular "Curtir" nos conteúdos e comentários, são importantes fatores quando o público alvo em questão é composto por usuários idosos. "O Facebook é um meio de comunicação, permite comunicar diretamente com os amigos e família, é rápido e sempre disponível. É como ter um familiar ao lado" (Patrício e Osório 2014, p. 06). Podemos observar na Figura 2, os números expressivos de uma única rede social do IFRO, Facebook, com 35.494 curtidas e 36.312 seguidores.

Figura 2: Pagína oficial do Facebook do IFRO



Fonte: [https://www.facebook.com/pg/ifrondonia/community/?ref=page_internal] . Acesso em 31/10/2021.

Segundo dados do Google, o YouTube é o segundo site mais acessado do mundo, perdendo apenas para o próprio Google e, ademais, também é o segundo maior buscador da internet. Isso significa que ele virou um meio de entretenimento, diversão, busca de informação, aprendizagem, educação e muitas outras coisas. Passamos para a rede do YouTube do IFRO que possui 4,49 mil inscritos, como nota-se na figura 3.

Figura 3: Pagína oficial do YouTube do IFRO



Fonte: https://www.youtube.com/user/IFRONDONIA acesso em 31/10/2021. Acesso em 31/10/2021.

O Twitter é uma rede social que serve para ouvir e ser ouvido através de poucas palavras. Isso porque as atualizações (tweets) publicadas na plataforma podem ter até 280 caracteres. Fotos, hashtags, links para páginas externas e vídeos também podem ser divulgados. Verificamos que o Twitter do IFRO possui 4.401 seguidores, apresentado na Figura 3.

Figura 4: Pagína oficial do Twitter do IFRO



Fonte: https://twitter.com/ifrondonia. Acesso em 31/10/2021.

É inevitável que o público e as instituições, caso do IFRO, apostem em publicações de conteúdos de alcance rápido, a exemplo do Instagram. Por esse motivo, estar presente na rede social que mais cresce no mundo faz parte da estratégia da maioria das organizações que usam o marketing digital como forma de alavancar ou entregar conteúdo de valor para seus clientes. Por fim o Instagram do IFRO, possui 1.073 publicações e 20,7 mil seguidores, números também, expressivos e significativos para a instituição, como forma de divulgar informações inerentes a sua missão que é "promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, cultural, social e ambiental sustentável".(PDI 2018-2022). Como apresenta a Figura 4.

Figura 5: Pagína oficial do Instagram do IFRO



Fonte: https://www.instagram.com/ifro_oficial/. Acesso em 31/10/2021.

Se apoiar no marketing enquanto instrumento para a melhoria de desempenho das instituições públicas é pertinente e necessário, porém, desenhar, orientar e aplicar ese potencial instrumental às concepções mais dialógicas que se apoiem em uma vertente mais cidadã da comunicação pode ampliar o seu potencial e permitir cidadãos mais satisfeitos (BUTLER; COLLINS, 1995).

Nesse sentido Marketing público corresponde ao conjunto de estratégias e ações desenvolvidas entre o poder público e a sociedade no intuito de promover trocas para atender satisfatoriamente as demandas sociais.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

Qual importância do Marketing Público no IFRO?

Resposta.

O Marketing público no IFRO é de extrema importância para o desenvolvimento das suas ações institucionais, trata-se de uma questão estratégica, pois, dessa forma cria-se diferenciais e potenciais efeitos de acesso e trato com a informação e comunicação, e principalmente a inclusão educacional, este último objetivo primordial da sua constituição como instituição de ensino. O Marketing público alinhado as redes sociais oficiais do IFRO, bem estruturado e construído se torna visível e reconhecido, seja internamente ou externamente, sendo pelo qual a instituição se transforma e ganha reconhecimento e constrói uma imagem positiva com impactos positivos na comunidade interna (comunidade acadêmica) e externa, aos olhos do público/sociedade em geral. A primeira tipologia do marketing público tem por intuito principal diminuir as distâncias entre as organizações e os serviços públicos a serem oferecidos aos cidadãos.

Pergunta 2.

Quais as estratégias de Marketing Público estabelecidas pelo IFRO para o cumprimento da sua missão?

Resposta.

Considerando que o Instituto Federal de Rondônia é uma instituição pública de ensino, a preocupação com a dimensão social e principalmente educacional está entre os compromissos que integram tanto a missão, valores e finalidades da instituição. Além da comunição e publicação oficial via pagína Website do IFRO, outros meios e mecanismos também adotados pela instituição tem corroborado com o objetivo de melhor atender ao seu público alvo, a exemplo das estratégias de Marketing Público, sendo a utilização das redes sociais, como Facebook, YouTube, Twitter e Instagram. Para Oliveira (2013) as ações de marketing no serviço público são divididas basicamente em 4 categorias a saber: ação de imagem, ação de pesquisa, ação de comunicação e ação de relacionamento. Categorias estas que incide diretamente em seu papel da comunicação, consideralvelmente neste periodo de pandemia da covid-19, onde as redes sociais tem se tornado ferramentas indispensaveis para o ato de comunicar, seja em ámbito individuais, e ou instituicionais, este segundo sendo exemplo do IFRO.

Pergunta 3.

Quais impactos do Marketing Público com a utilização das redes sociais, na esfera do IFRO?

Resposta.

O Marketing Público com a utilização das redes sociais do Instituto Federal de Rondônia tem impactos e relevâncias positivas perante a comunidade em geral . Haja vista que atualmente, toda a relação de comunicação entre as pessoas vem mudando, algo que ficou ainda mais claro com a chegada da pandemia, que nos tirou o contato físico e nos deixou apenas com a relação virtual. Nesse sentido , logo, fica explícito que uma boa gestão de redes sociais tem possibilitado impactos positivos nas relações de interações e efetivamente da comunicação, exemplo do Marketing público que o IFRO desenvolve, através das suas Redes Sociais. Nesse ritmo e seguindo essa linha que o IFRO, percebendo essa mudança na comunicação, busca atualizar, interagir e engajar-se com seus públicos alvos, por meio de ações mais informais nas redes sociais.

Assim, uma boa promoção pelas ferramentas que as redes sociais dão, como vídeos no Youtube, lives no Instagram e posts no Facebook e Twitter podem chegar a mais pessoas com mais facilidade, rompendo espaços e territorialidades.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

Concluimos que o Marketing público configura-se como importante ferramenta para a consolidação de uma relação benéfica entre o setor público, representado pelo exercício do governo e a população, vista como a clientela, que precisa ter suas necessidades e sua satisfação atendida através de serviços eficientes e satisfatórios. É nessa perspectiva que o IFRO busca desenvolver suas atividades e ações junto a sociedade.

Deste modo, infere-se que o marketing público configura-se como importante ferramenta a ser utilizada pelo IFRO, trazendo avanços significativos que resultam no atendimento dos anseios da população e principalmente ao seu público alvo, como também o marketing possibilita o fortalecimento da identidade e missão da instituição junto a sociedade, cumprindo assim, seu objetivo central como instituição pública, que é, conforme Silva (2015), servir a sociedade com o objetivo maior de atender à lógica do interesse público.

BIBLIOGRAFIA

American Marketing Association. About AMA, Definiton of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em 31/10/2021.

Butler, P.; Collins, N. Marketing public sector services: concepts and characteristics.Journal of Marketing Management, v. 11, n. 1–3, p. 83–96, abr. 1995.

Kotler, P. (2000). Administração de marketing.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Elsevier.

Kotler, P., & Lee, N. (2008). Marketing no setor público: um guia para um desempenho mais eficaz. Bookman.

Las Casas, A. L. M. (2005). conceitos, exercícios e casos, 7 edição –São Paulo.

Lemos, A. (2003). CUNHA, P.(Org.). Olhares sobre a Cibercultura. Porto Alegre: Sulina.

Patrício, M. R., & Osório, A. (2014). Como os adultos idosos usam o Facebook para literacia digital e aprendizagem ao longo da vida: um estudo de caso de aprendizagem intergeracional. In III Congreso Ibérico de Innovación en Educación com las TIC: Ponencias, investigacionesy experiencias educativas: Aprender, colaborar e innovar a través de las TIC (No. 1ª, pp. 358-393). Ediciones Bracamonte.

Silva, E. C. (2015). Marketing Público: uma plataforma de “trocas” no setor público.REA-Revista Eletrônica de Administração, v. 14, n. 1, p. 20-42, 2015.

TELECOMM-TELÉGRAFOS DE MÉXICO: AVANZANDO EN ACCIONES DE MARKETING PÚBLICO A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN

Alumno1 Samantha Caraveo Silva
Alumno2 Juan Carlos Escandón Castillo
Alumno3 Karla Patricia Lozano Breve

Tutor: Luis Manuel Cerdá Suárez
Tutora: Margarita Ramírez Ramírez
Universidad Autónoma de Baja California
(Mexico)

RESUMEN:

Telecomm-Telégrafos de México es una institución cuya principal función –por la que es utilizada en gran medida, al menos en un 70% por parte de los clientes– es la de cobrar o enviar giros de dinero: el 25% usa la infraestructura para realizar pagos de servicios como teléfono, agua, gas etc.; y el 5% del público, aproximadamente, la utiliza para el envío de telégrafos, sobre todo de documentos legales. Al destacar que su principal actividad es que funciona como banco sin ser una institución financiera, se justifica la propuesta de modificar la estructura de la empresa mediante la transformación y reinterpretación de su marketing público. En este sentido, el objetivo principal de este caso de estudio es describir la propuesta de reestructuración del marketing público orientado al consumidor que utiliza el servicio de Telecomm-Telégrafos, con el fin de alcanzar ventajas competitivas; y se orientará en la ejecución de una propuesta de desarrollo para un plan de "human marketing". Visto que Telecomm es un organismo público descentralizado de la Secretaria de Telecomunicaciones y Transporte, la propuesta está enfocada en las necesidades del consumidor final, con una mejora en la comunicación y en la captación y retención de sus clientes potenciales.

ABSTRACT:

Telecomm-Telégrafos de México is an institution whose main function is used to a great extent (70% of its use by customers) to collect or send money orders, 25% use the infrastructure to make payments for services such as telephone, water, gas etc. and approximately 5% is used to send telegraphs, especially legal documents. By highlighting that its main activity is that it functions as a bank without being a financial institution, it is concluded to modify the structure by transforming and reinterpreting its public marketing. The main objective of this research is to propose a restructuring of consumer-oriented public marketing that uses the Telecomm-Telégrafos de México service to achieve competitive advantages, it will be oriented in the execution of a development proposal for a "human marketing" plan, since Telecomm is a decentralized public institution of agency of the Secretariat of Communications and Transportation, the proposal is focused on the needs of the final consumer, with an improvement in communication and potential clients.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día estamos experimentando cambios acelerados y avances tecnológicos mucho más rápidos que en los últimos años, a causa de la pandemia de COVID-19 como argumento central y coyuntural, que fue reconocida como tal por la OMS el 11 de marzo de 2020; aunque algunos aspectos vinculados a motivos estructurales se están produciendo ya desde hace tiempo (Daft, 2019; French y Gordon, 2020). Desde el inicio de la pandemia, diversas empresas se han visto en la obligación de digitalizarse por lo que, en este sentido instituciones bancarias pequeñas han solicitado aliarse con *fintechs* (tecnologías financieras) para mantener su nivel de servicio sin la necesidad de salir de casa; y evitando el contacto físico (Bravo, 2021; Gutiérrez, 2021; Mussons, 2020).

En relación con el telégrafo, conviene recordar que este fue una invención tecnológica y en el ámbito de la comunicación en las grandes capitales del mundo, como lo son Madrid, París o la Ciudad de México; lo que dio pie a una época de innovación y de conexión como nunca había sucedido antes en el mundo. Todo ello porque no solamente el telégrafo llegó, sino que también lo hicieron invenciones como el ferrocarril o el teléfono, que conectaban puntos regionales muy importantes con estas grandes capitales del mundo (Gómez, 2021; Gordon et al., 2018; Urías, 1979; Valverde y Gutiérez, 2017).

La red de telégrafos llegó al país y se consolidó por los años de 1850 y 1910, lo que históricamente significó un periodo muy importante como cambio político social en México. Es debido a este contexto histórico que resalta en el país la importancia de un servicio de comunicación como lo es el telégrafo, inaugurado en 1851 y que fue la primera línea telegráfica en México; no fue hasta el año 1878 cuando se creó la Dirección General de Telégrafos Nacionales. Después de varios años, alrededor de los años 20 y 30 del siglo pasado, el teléfono incrementó su interconexión, logrando así avanzar en la tecnología de las comunicaciones. Posteriormente, se da otro gran paso con la telefonía móvil, viendo así poco a poco la desaparición del sistema de telégrafos; sin embargo, aún en siglo XXI se utiliza como medio de comunicación principalmente para trámites legales: pero su función real pertenece en esencia a otro servicio (figura 1).

Actualmente existen aproximadamente 1700 sucursales de la empresa repartidas por todo el país, distribuidas dentro del territorio mexicano y con específicamente el propósito de estas oficinas de llegar a lugares remotos, donde no existen instituciones financieras. En este sentido, Telecomm aporta positivamente al sector económico de las pequeñas comunidades y del país, ya que se desempeña como proveedora de servicios financieros básicos, incluyendo los apoyos económicos del gobierno, así como la gestión de remesas, pago de diversos servicios (agua, luz, electricidad, teléfono, internet, tarjeta de crédito…), e incluyendo también aporte gratuito al AFORE (esto es, la Administradora de Fondos para el Retiro); aunque, en el caso de los depósitos y retiros de efectivo, entran más de 10 instituciones bancarias en las que se cobra una comisión (Condusef, 2020). De acuerdo con diversas fuentes, en el año 2010 se determinó que Telecomunicaciones de México iniciaría de nueva cuenta la operación directa de satélites, con la puesta en órbita del nuevo Sistema Satelital Mexicano (MEXSAT). Con esta finalidad, se construyó un nuevo Centro de Control y Monitoreo Satelital Mexicano, inaugurado por el presidente Calderón en noviembre de 2012. En dicho lugar se realiza la vigilancia de telemetría y comando, así como las maniobras y el análisis orbital de los tres satélites del sistema.

Figura 1. Oficina de Telecomm-Telégrafos de México ubicada en el Estado de Michoacán



Fuente: https://www.gob.mx/Telecommm/ ((acceso el 20/11/2021).

Además, como dato adicional, conviene señalar que a partir de entonces se construyó un segundo centro en Hermosillo, en el Estado de Sonora. La operación satelital comenzó a mediados de enero de 2013 con la recepción formal para su operación del satélite Mexsat 3 Bicentenario, que se puso en órbita en diciembre de 2012 y que sustituyó al Solidaridad 2. En la actualidad, se cuenta con otros dos satélites adicionales en órbita: el Mexsat 1 Centenario y el Mexsat 2 Morelos 3.

2. DESARROLLO DEL CASO:

La importancia de Telecomm-Telégrafos y su relevancia económica

En cuanto a resultados financieros, Telégrafos arroja que en el año 2020 se realizaron alrededor de 43.2 millones de pesos en servicios financieros telegráficos (Telecomm, 2021) contra 129.3 millones de pesos en envío de remesas, según la Directora General de Telecomunicaciones, María del Rocío Mejía; teniendo como resultado un aproximado de 172.5 millones de pesos. Del 100% de lo generado por Telégrafos, únicamente el 25% de lo obtenido por la empresa viene de movimientos telegráficos (esto, sin dejar atrás que se trata de servicios financieros a través del servicio de telégrafo, no como tal el propiamente considerado como servicio de mensajería); todo ello, contra el 75% que viene del servicio de envío de remesas, así como de diversos servicios bancarios que se permiten realizar a través de este organismo.

En última instancia, esto permite visualizar –en datos económicos y financieros–, que la función principal para la que es utilizado Telégrafos de México es para la realización de servicios bancarios. Por lo que queda muy por debajo el uso del telégrafo… y, de esta información, el gobierno mexicano comparte que los sectores más vulnerables son los que más utilizan este servicio y, a su vez los que más lo necesitan; por lo que ya se encuentra en planes el darle principal atención a este sector. Aunado a esta información, a lo largo del transcurso de la pandemia estuvieron cerrando algunas de las sucursales en varios puntos del país: en algunos casos, la situación pasó sin mayor problema; pero, en muchos otros, resultó ser algo de suma importancia puesto que era un puente entre servicios de todo tipo, de los cuales se carecía en esas comunidades. El cierre de las sucursales solamente dejó en claro que, a pesar de tener participación indispensable en muchos sectores, está fallando el conjunto de procesos vinculados a la gestión en general de este organismo. En este sentido, parece que se hace necesario el realizar una reestructuración del funcionamiento, y enfocarse en los aspectos más fuertes; deshaciéndose, así, de los que solo generan gasto.

El primer aspecto por considerar es el más básico en una organización: el nombre (Nan y Heo, 2007). En este sentido, si tenemos un restaurante donde el mayor éxito comercial son, por ejemplo, los tacos, no tendría sentido que se

llamase *Tortas Javier*. Este ejemplo aplica también para Telégrafos: realmente, el servicio de telegrafía no es utilizado por el cliente promedio del organismo, con carácter general y según revelan fuentes de la compañía. En grandes rasgos, hay tres aspectos clave para el nombre de una empresa (Escorsa y Valls, 1997; Kotler, 1988; Levitt, 1980; Patel et al., 2016; Rodríguez et al., 2019):

- El nombre de la compañía es una identificación del producto.
- Debe ir relacionado con lo que se desarrolla.
- Debe de sonar bien para el consumidor.

Según estos autores, se aprecia que entre el 85% al 95% de las decisiones de compra son consecuencia de la decisión por el nombre de la empresa: esto es, la deducción lógica viene como resultado de esta consideración.

Figura 2. Logo oficial de Telégrafos de México



Fuente: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/ab/Telecommmmexico_0_0.png (a fecha 28-08-2021).

Telégrafos de México ha sido una empresa pionera en los servicios de telecomunicaciones a lo largo de la historia del país. Sin embargo, durante todos estos años, no ha tenido una redefinición de su imagen. Tomando como ejemplo otros proyectos con las mismas características de Telégrafos de México, se encontró el estudio del caso de Correos de España, cuyo resultado fue una identidad corporativa adaptada a las necesidades digitales, y que avanza sin perder de vista un legado: tanto emocional como artístico. Así, Correos de España fue un icono que en 1977 diseñó José María Cruz Novillo, Premio Nacional de Diseño y artífice de la mayoría de los anagramas que dieron identidad a la época de la transición en España, desde el del PSOE hasta el de la Policía Nacional, pasando por Renfe o Repsol, entre otras evidencias destacables. En el caso de Telégrafos de México, la intervención fue gráfica y se hizo una reducción de elementos que, en la actualidad y según la opinión de los clientes que utilizan ese tipo de servicios, ya no representan lo que en un principio hacían.

Acciones de marketing publico y la digitalización tras la pandemia

En todos los países, las administraciones públicas han ido fomentando y acelerando los proyectos de digitalización desde el inicio de la pandemia –aun cuando, en realidad, se encontraban en activo y en marcha desde antes de este periodo de crisis sanitaria–; todo ello, con la finalidad, para hacer frente a las dificultades surgidas de la situación y, en especial, con la finalidad de mantener su actividad y la razón de ser de su origen y desarrollo como bien público. Algunas opciones llevadas a cabo en distintos países en relación con la digitalización han sido los proyectos de virtualización de escritorio, que hicieron posible que los funcionarios trabajaran desde sus casas en cuestión de días; así como proyectos de simplificación de las infraestructuras tecnológicas, que se han llevado a cabo en el último año en diferentes ámbitos públicos:

- **Educación**. Las Universidades se han enfrentado tradicionalmente a la necesidad de digitalizarse. A esto se añade el escollo de la estacionalidad y el reto de mantener operativo el sistema educativo *online*; todo ello, de modo que cualquier estudiante pueda seguir las clases y acceder a los materiales académicos desde cualquier ubicación.
- **Administración Local**. La mayoría de los ayuntamientos y presidencias municipales no disponen de un gran departamento de tecnologías de la información con el que transformar su servicio al ciudadano en la era digital.

Aunque en algunos cases se ha optado por soluciones en la nube con la finalidad de que pocos profesionales puedan gestionar la infraestructura de uno de los consistorios, es evidente que ese tipo de iniciativas contribuyeron de manera decisiva a que se redujese la huella de carbono; así como a dotar a sus empleados de los requerimientos necesarios para trabajar desde casa.

- **Administración Federal y Estatal**. Dentro de la Administración Pública mexicana, no todos los sistemas son igual de críticos. En pleno confinamiento, parte de las administraciones públicas pusieron en marca proyectos para permitir el teletrabajo a más de 25000 funcionarios. El proyecto fue un éxito, puesto que se completó en apenas unas cuatro o cinco semanas.
- **Salud**. La pandemia ha llevado a los sistemas sanitarios de todo el mundo al límite. En este sentido, la tecnología se ha convertido en la gran aliada de los hospitales, centros de especialidades médicas y de salud; todo ello, con la finalidad de combatir una situación crítica sanitaria sin precedentes. El cambio de patrones y hábitos en la atención primaria, la movilidad de los empleados y la necesidad de desplegar una atención personalizada del paciente han llevado a las autoridades sanitarias a optimizar la gestión de establecimientos que proporcionan cobertura a más de 300.000 usuarios y derechohabientes.
- Según diversas fuentes, parece que el sector está optado en la actualidad por **modelos de soluciones en la nube** privadas. La razón de ello es, más bien, la manera de gestionar los presupuestos y la contratación: si un proyecto tecnológico no está presupuestado, es muy difícil que se ponga en marcha.

En este sentido, como botón de muestra y, aunque se trate de un ejemplo alejado de Telégrafos de México como sector y ejemplo de interés, algunos directivos de la administración de la salud en el país argumenta que los entornos de tecnologías de la información tradicionales presentan, específicamente para el sector público, numerosas carencias relativas a un crecimiento predecible, así como manifiestan la necesidad de graduar esta, manteniendo la misma arquitectura, simplicidad, agilidad y seguridad. Todo ello, mientras que la nube pública presenta numerosos retos relativos a la presupuestación y contratación, abundancia y coste del talento disponible en el mercado; además de ciertas incertidumbres legales y regulatorias para determinados usos.

Se cree firmemente que Telégrafos de México debe de tener un cambio de imagen y de nombre, y que este cambio gire alrededor de las necesidades y realidades de sus principales clientes; dando pie al “Human Marketing”. Esta nueva estrategia de marketing deja en un segundo plano a la marca, otorgando mayor importancia a las necesidades del ser humano, así como a la interacción entre personas y organizaciones. Para poder dirigir al marketing al ser humano, es necesario conocer de él, donde se sabe que existen dos partes cerebrales esenciales: la lógica y la creativa; y se busca dar la misma importancia a esos dos hemisferios, haciendo una combinación (y, sobre la base de ello, aportar diferentes estrategias) de mensajes y acciones; pero siempre, con fundamento en las necesidades del cliente. Parece que no es suficiente saber donde se encuentran tus clientes porque –más allá de tener bien identificados las cifras de cuántos consumidores existen–, es mucho mas provechoso saber qué quieren esos consumidores, trabajar un mensaje sobre la base de ello y dirigir ese mensaje a las masas; sabiendo de antemano que, lo que se dice, es lo que se quiere escuchar y… más importante aún: hace sentido con la realidad del cliente.

Los tres principales puntos del Human Marketing son (Sanclemente, 2017; Santesmases, 2004):

- Contar una historia;
- Diseño; y
- Poner al ser humano en el centro del sistema; para descubrir que, en vez de tener clases por materias; se opte por –como ocurre en el sistema educativo de Finlandia– escoger un tema de trabajo, sobre el que se desarrollan los demás.

La principal propuesta para el rediseño de Telégrafos es el cambio del nombre. La nueva identidad está pensando en poner por nombre: **REMEX**, que viene precisamente de las palabras Remesas y México; se trata de la principal actividad que se desarrolla en dicha institución: el envío de remesas a México desde Estados Unidos. El nombre hace alusión al sentimiento de ser mexicano y de estar apoyando a los miembros de las familias que se encuentran en México. Se cree, en este sentido, que este tipo de nombre de marca busca desarrollar un sentido de pertenencia por el hecho de enviar ese dinero por medio de una institución mexicana, de modo que llegue a manos de un compatriota mexicano.

Nuevas demandas digitales… y respuestas desde la administración publica

Las entidades que conforman la Administración, en general, y las de Telecomm en particular, tienen como objetivo mejorar la vida de los ciudadanos y sus usuarios de sus servicios. Así lo reflejan los protocolos y los estatutos de Digitalización de la Administración elaborados en casi todos los países de la OCDE, que apunta A que el 83% de las Administraciones creen que la tecnología debe utilizarse para mejorar el servicio público. Se puede, en este sentido, destacar el conjunto de las tres principales áreas de actuación en materia de marketing público:

- Movilidad funcional y geográfica: se trata de uno de los efectos colaterales de la globalización y la tendencia a la digitalización de los negocios. El arraigo en un mismo lugar es cada vez menos común, dejando paso a una necesidad de conocer nuevas realidades y vivir experiencias en sitios y momentos distintos. La ausencia de una Administración digital supone un obstáculo para esta movilidad, en la medida en que obligue a los ciudadanos a realizar los trámites presencialmente.
- Conectividad: la tecnología y las plataformas virtuales de negocios y servicios han superado la barrera física y permiten mantener un estrecho contacto de forma virtual. Las personas están acostumbradas a operar de esta forma a todos los niveles: personal, laboral, familiar, etc. Por tanto, una Administración poco conectada no estaría alineada con esta nueva forma de interacción social.
- Concienciación medioambiental: la sostenibilidad gana cada vez más peso como pilar de actuación cotidiana para la sociedad. La digitalización en las entidades públicas supondría una importante mejora en esta área, que se notaría especialmente en el ahorro de papel.

Estos atributos mencionados en estos párrafos definen a la gran mayoría de la sociedad actual (Serralvo et al., 2017; Whitehead y Stroope, 2015), y han generado nuevas necesidades a las que la Administración debe dar respuesta. Es decir: los organismos públicos tienen que adaptarse a las tendencias sociales y a los cambios demográficos; todo ello con la finalidad de proporcionar un servicio que ayude a los ciudadanos a mejorar su nivel de vida. Algo que es posible gracias a las innovaciones tecnológicas.

En este sentido, los usuarios de servicios públicos tienen altas expectativas sobre el rol de la Administración en esta nueva normalidad tras la pandemia: desean unas administraciones públicas accesibles, de naturaleza omnicanal y eficientes, que sean capaces de aportar soluciones inmediatas y prácticas. La agilidad de respuesta a la hora de realizar trámites es, por lo tanto, uno de los principales retos que se plantea lograr la administración pública en la era digital.

Existen ciertas tendencias en las que la Administración Pública, en general, debería avanzar: 1) es el caso de la utilización de la nube y sus diversas soluciones, algo que previsiblemente crecerá en los próximos años. La disposición de plataformas cloud permitirán una gestión documental colaborativa y segura, ya que el acceso inmediato a los datos es una de las claves para agilizar los trámites burocráticos.

Además, se propone: 2) la implantación de soluciones tecnológicas 5G como otro de los focos que impulsará la digitalización de la Administración. Esta tecnología favorece a que sectores más tradicionales –como la ganadería o la agricultura– optimicen sus procesos gracias a la rápida monitorización y recopilación de datos.

Y, para terminar brevemente este apartado, conviene mencionar que: 3) se propone el utilizar diferentes tipos de herramientas de investigación de mercados, como las encuestas digitales, para identificar otras variables cualitativas que impactan sobre los procesos de adopción de tecnologías digitales; todo ello, con el propósito de entender al público objetivo y diseñar las estrategias que sean efectivas para el sector.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

En tu opinión… ¿debe de seguir utilizando Telecomm-Telégrafos de México su mismo modelo de negocios?

Respuesta.

No, ya que se debe considerar cambiar el modelo de negocios, con el fin de comenzar una reestructuración exitosa. De hecho, en la actualidad, el pasado 3 de septiembre del presente año 2021, se ha publicado –en un articulo del diario *El Economista*– (Santiago, 2021), un trabajo sobre la posibilidad de solicitar información a los gobiernos federal y estatales, con el fin de realizar un inventario nacional en sus telecomunicaciones que utilicen fibra óptica; y, así, operar una Red Troncal de la misma tecnología. Se mencionó que es de esencial importancia el conocimiento de cuánta y qué tipos de infraestructura de comunicaciones se cuenta, porque será trabajo clave para hacer nuevos diseños en sus políticas públicas, planes de negocio y expansión de su red; así como también en sus objetivos de conectividad para cerrar la brecha digital.

Por todo lo anterior, parece que se estarán coordinando con las diferentes organizaciones y trabajar sobre la información de la infraestructura, aunque se estén haciendo esfuerzos de inversiones –entre otros trabajos– con esto en mente. Aún no existe dicho inventario para conocer con cuanta infraestructura pública se cuenta: no es una tarea fácil porque no son las mismas tecnologías, e integrarlas requerirá mantenimientos y modernización; pero, sobre todo, una innovación que fortalezca la idea del mejoramiento de la red.

Dentro de la misma publicación, se mencionó que el 28 de octubre del 2019 se hizo una consulta para solicitar a diferentes instituciones públicas, universidades y centros de investigación, entre otros organismos, con el propósito de entregar la información solicitada. Por otra parte, en otra publicación del mismo periódico *El Economista* (Bravo, 2021), se detalla que las empresas operadoras de torres de telecomunicaciones están ganando terreno con el aceleramiento del uso de datos móviles, y el avance de la red 5G.

Para concluir, nos podemos percatar que la organización sí esta buscando innovar y dar un mejor servicio; de igual importancia, busca acelerar el proceso pero, para ello, necesitará el apoyo de otras entidades –tanto aquellas con las que se propone que se pongan de acuerdo lo más pronto posible, como con la finalidad de que se pueda lograr de una manera mas eficiente no solamente en el ámbito tecnológico sino, sobre todo, mejorando en todos los otros conceptos relacionados con la organización, como son: los acuerdos financieros, las inversiones, estrategias, etc. De este modo, se propone seguir evolucionando en las plataformas, permitiendo la continua interacción de los usuarios.

Cuestión 2.

¿Deben seguir siendo los pagos de servicios parte de lo ofertado por parte del organismo, a partir de lo evidenciado en este caso de estudio?

Respuesta.

Tomando en cuenta que los servicios ofrecidos son financieros básicos, se debe mantener para poder atender a este grupo de personas que viven en las zonas rurales del país, y que se han mantenido fiel a la institución. Sin embargo, haciendo uso del marketing y de la tecnología con la que cuenta Telecomm, debe aprovecharse esto para migrar a los usuarios a las plataformas digitales y, con ello, brindarles la oportunidad de los cambios y beneficios que trae consigo la tecnología. Rodríguez et al. (2020) afirman que "*son las personas las que le dan sentido a la tecnología; por lo tanto, se debe fomentar el bienestar y el progreso social*".

Cuestión 3.

En relación con el *branding* de la marca y en tu opinión, según lo descrito en este documento… ¿debe Telégrafos de México seguir conservando el mismo nombre?

Respuesta.

Sobre la base de la investigación realizada acerca del "human marketing" y todo lo que influye su utilización en marcas preocupadas por sus clientes, llegamos a la conclusión que, en definitiva, el instituto de Telégrafos debe de cambiar su imagen, el nombre y logo, debido a que no hay ninguna relación entre lo que ofrece, sus clientes y lo que estos clientes utilizan de la institución. Aspectos tan simples como escoger el nombre de un negocio se dejan en un segundo plano, frente a otros que resultan prioritarios; cuando elegir un mal apelativo puede perjudicar el dinamismo comercial, tanto o más que

otras herramientas. Porque… parece que está mal tener la creencia de que no es tan importante como el resto de eslabones de una institución, cuando es, más que todo ello, porque es lo que da la identidad, la carta de presentación, y también lo más difícil de cambiar en caso de que se cometa un error. Elegir un nombre es de las cosas más difíciles que hay: cuando un empresario va a lanzar su empresa, para ellos es "*como si estuviesen viendo nacer a un hijo*".

Da muchos quebraderos de cabeza –menciona la directora de Estrategia de una importante compañía de vuelos– este asunto; diversos expertos a lo largo del mundo son conscientes de la importancia de un cambio de identidad, sobre todo, porque cuando este sucede y está realmente enfocado en un público meta; estos clientes se sienten, siendo así, que son tomados en cuenta, y la fidelidad por la marca aumenta; sobre todo, en este caso que Telégrafos realmente no es utilizado para enviar telégrafos en sentido estricto. Algo importante a tomar en cuenta al optar por una decisión así es tener el conocimiento absoluto de lo que se tiene que nombrar. Analizar el sector, la competencia, el entorno… tras todo ello, el nombre estará prácticamente dictado. Por último, los aspectos más importantes a tomar en cuenta son los siguientes: la sonoridad y que el distintivo sea sencillo, memorable, coherente y estético.

4. CONCLUSIONES:

Como se menciono anteriormente, un asunto tan relevante como lo es el cambio de modelo de negocio, hará a las organizaciones más competitivas y no quedar en lo obsoleto; y, con el apoyo de nuevas tecnologías y mantenimientos en la red actual, permitirá la automatización de nuevos procesos, los cuales ayudarán a ser más eficientes. Sin embargo, se tienen retos que enfrentar como es: la integración y operación de otras instituciones, que cuentan con las redes de comunicaciones, ya que aún no existe un inventario de la infraestructura pública con la que se ha de contar y que permitirá coordinar acciones adecuadas para trabajar de forma eficiente y eficaz.

En este sentido, se debe de aprovechar la derrama de apoyos fiscales otorgados a las familias de Estados Unidos, ya que existe gran flujo de efectivo por parte de los migrantes: México se mantiene como un país de transito de migrantes de Centroamérica, por lo que ha incrementado el envío de remesas y, aunque aún no hay un número exacto de migrantes en tránsito, esto se ve reflejado en el gran aumento experimentado en los últimos años.

También, otro factor importante es el relacionado con que, con la reciente pandemia mundial COVID-19, el trabajo en casa se normalizó y, de esta manera, se llama a los nuevos "nómadas digitales" los ciudadanos que trabajan de manera remota –incluso desde otros países–; esto ha aumentado el envio de remesas, a pesar de la depreciación de la moneda nacional frente al dólar y que sea este un gran atractivo para continuar con ellas: en el último año, aumentó un 37% el monto de las mismas respecto al año anterior, que fue de 33% –según datos proporcionados por el periódico *El Economista* (Bravo, 2021).

BIBLIOGRAFÍA:

Bravo, J. (2021). Inventario de infraestructura de Telecomm. *El Economista*. https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Inventario-de-infraestructura-Telecomm-20210903-0035.html (acceso el 01/20/2021).

Condusef (2020). Más de un siglo contigo: Telecommm Telégrafos. https://revista.condusef.gob.mx/2020/07/mas-de-un-siglo-contigo/ (acceso el 18/10/2021).

Daft, R. (2019): *Teoría y diseño organizacional.* CDMX: Thompson.

Escorsa, P., Valls, J. (1997), *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions UPC.

French, J., Gordon, R. (2020). *Strategic Social Marketing for Behaviour and Social Change: second edition*. London, SAGE Publications Ltd.

Gómez, S. (2021): *Organizaciones inteligentes.* Madrid: Maxi.

Gordon, R., Dibb, S., Magee, C., Cooper, P., Waitt, G. (2018). Empirically testing the concept of value-in-behavior and its relevance for social marketing, *Journal of Business Research*, Volume 82, 56-67.

Gutiérrez, F. (10 de marzo 2021). Covid-19 consolida la colaboración entre bancos y las fintech. El economista. https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Covid-19-consolida-la-colaboracion-entre-bancos-y-las-fintech-20210310-0116.html (acceso el 01/11/2021).

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.

Mussons, S. (2020): *Organizaciones ágiles*. Barcelona: Ed. Libros de Cabecera.

Nan, X., Heo, K. (2007). Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing. *Journal of Advertising*, 36(2), 63–74.

Patel, J. D., Gadhavi, D., Shukla, Y. (2016). Consumers' responses to cause related marketing: Moderating influence of cause involvement and skepticism on attitude and purchase intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(1), 1–18.

Rodríguez et al. (coord., 2019). *Sociedad Digital en España 2019* (Primera edición) Impreso en Gómez Aparicio, S.L disponbile en: https://www.fundaciontelefonica.com/cultura-digital/publicaciones/ (acceso el 01/07/2021).

Sanclemente, J. C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy*, Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Volume 21, Supplement 1, 4-25.

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

Santiago, J. (2021). Negocio en torres de Telecomm sería de 30,000 millones de dólares. Disponible en el diario: *El Economista*. En: https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Negocio-en-torres-de-Telecomm-seria-de-30000-millones-de-dolares-20210916-0072.html (acceso el 20/11/2021).

Serralvo, F. A., Amar, A., Prado Pereira, P. F., Zicman, R. B. (2017). Building brand equity through cause-related marketing, a case study. *Espacios*, 38(12), 13–21.

Urías, M (1979). "México y los proyectos nacionales, 1821-1857". *Nexos*, año II, núm. 20, México, pp. 31-41.

Valverde, K., Gutiérrez, E. (2017): The Community Program for Neighborhood Improvement in Mexico City. En G. H. Tonon (ed.). *Quality of Life in Communities of Latin Countries*. Cham, Switzerland: Springer, 95-116. Vásquez, A. (7 de julio de 2019). El human marketing es una estrategia rentable. En: http://blog.fmb.mx/el-human-marketing-es-una-estrategia-rentable (acceso el 01/07/2021).

Whitehead, A. L., Stroope, S. (2015): Small groups, contexts, and civic engagement: A multilevel analysis of United States Congregational Life Survey data, *Social Science Research*, Volume 52, 659-670.

VER UMA CAMPANHA COM OUTROS OLHOS: O PAPEL DO MARKETING POLÍTICO NO CASO DO PARTIDO SOCIAL DEMOCRATA NA CORRIDA À CIDADE DO PORTO

Aluno1Beatriz Vaz de Carvalho
Aluno2 Carlos da Costa Craveiro
Aluno3 Diogo Marques Maia
Aluno4 Javier Bellón Gutiérrez
Aluno5 João Duarte de Oliveira Azevedo

Tutores: Maria Antónia Rodrigues e
Paulo Jorge Gonçalves
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
(Portugal)

RESUMO:

O presente caso incide sobre a estratégia de comunicação da campanha do Partido Social Democrata (PSD) para as eleições do governo da Câmara Municipal do Porto em 2021. A natureza destas eleições canaliza para o candidato parte do protagonismo na estratégia de comunicação. O protagonista e o programa eleitoral constituem os dois pólos a partir dos quais se tomam as decisões sobre a estratégia de comunicação. A análise da estratégia da campanha será norteada pelas seguintes questões: i) de que forma o marketing político potenciou a campanha eleitoral do PSD às autárquicas do Porto?; ii) qual a relação entre a base geral da estrutura de uma campanha eleitoral e a campanha realizada pelo PSD às autárquicas do Porto?; iii) como o poder da imagem do candidato Vladimiro Feliz, durante a campanha, influenciou as estratégias de marketing **e** os resultados? Para cada uma das questões são apresentados os elementos descritivos que traduzem as principais opções da estratégia de comunicação adotada.

ABSTRACT:

The present case focuses on the communication strategy of the campaign of the Social Democratic Party (PSD) for the elections for the government of Porto City Hall in 2021. The nature of these elections channels to the candidate part of the protagonism in the communication strategy. The protagonist and the electoral programme constitute the two poles from which decisions about the communication strategy are taken. The analysis of the campaign strategy will be guided by the following questions: i) in what way did political marketing enhance the electoral campaign of PSD in the local elections of Oporto? ii) what is the relationship between the general basis of the structure of an electoral campaign and the campaign conducted by PSD in the local elections of Oporto? iii) how did the power of the image of the candidate, during the campaign, influence the marketing strategies and the results? For each of the questions we present the descriptive elements that translate the main options of the adopted communication strategy.

1. INTRODUÇÃO

O presente caso incide sobre a estratégia de comunicação da campanha do Partido Social Democrata (PSD) e o seu enquadramento no marketing político para as eleições do governo da Câmara Municipal do Porto em 2021. É utilizada uma metodologia de recolha de dados secundários e análise documental, bem como uma grelha de análise dos artefactos desta.

Na sequência do 25 de Abril de 1974 e da instauração da democracia com o advento da 3ª República, a 6 de maio de 74, nasce o Partido Popular Democrático, liderado por Francisco Sá Carneiro, que se apresenta como uma alternativa ao Partido Socialista de Mário Soares. Sá Carneiro juntamente com Francisco Pinto Balsemão e Joaquim Magalhães Mota apresentam aos portugueses os estatutos do PPD, um partido de cariz social-democrata, cujo ideário assentaria nos princípios da Liberdade, Igualdade e Solidariedade. Fazendo frente aos movimentos socialistas e de esquerda, o Partido Popular Democrático vai conquistando o seu eleitorado nas classes médias trabalhadoras constituindo uma base heterogénea que marcaria o partido até aos dias de hoje.

Em 1987 conquista a sua primeira maioria absoluta já com a sua nova denominação – Partido Social Democrata – sugerido por Rúben A. Leitão, em Conselho Nacional (Mateus e Ramalho, 2013). Esta maioria absoluta coloca um ponto final nas pretensões do Bloco Central implementado por Mário Soares tendo neste contexto o PSD alcançado cerca de 50,22% dos votos (Presidência do Conselho de Ministros, 1987). Em 2002, com o objetivo de assegurar a eleição de Durão Barroso, o PSD e o CDS-PP (Centro Democrático Social - Partido Popular) formam uma aliança que perduraria até ao final de 2015 terminando com o final do mandato de Pedro Passos Coelho. À data das eleições autárquicas de 2021 o líder do PSD era Rui Rio que havia sido presidente da Câmara do Porto por três mandatos consecutivos. Com uma representação parlamentar europeia de 6 eurodeputados, de 79 deputados no parlamento nacional e na cidade do Porto, em sede de assembleia municipal, com 5 deputados municipais, o PSD encontrava-se em 2021 na oposição, quer a nível nacional, quer a nível local na cidade (Povo Livre, 2021).

Neste contexto polítco, em Portugal, nos últimos anos o carácter personalista das campanhas tem vindo a assumir um maior peso, nomeadamente, com a emergência dos movimentos de cidadãos independentes. Assim foi no caso da cidade do Porto, com o movimento liderado por Rui Moreira, em 2013. Este movimento de cidadãos independentes constituiria a sua base com um amplo apoio em militantes e simpatizantes do PSD e do CDS-PP e, ainda, com o apoio da população portuense, Rui Moreira voltaria a vencer as eleições para a Câmara Municipal do Porto em 2017, agora com a maioria absoluta.

Nas eleições de 2021 o PSD delibera apresentar um candidato e programa próprios afastando-se das propostas e do programa do candidato Rui Moreira e do movimento - Aqui há Porto. É escolhido para liderar a candidatura do PSD Vladimiro Feliz.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Marketing político e eleitoral

Apesar das práticas de marketing político já se idenficarem na Antiga Grécia, é em 1933 com a corrida à presidência do republicano Hoover *versus* o democrata Roosevelt, nos Estados Unidos da América, que se verifica a primeira grande impulsão da aliança da política com o marketing e, por sua vez, as sondagens de opinião. Desde este marco, as campanhas políticas ganharam outros sentidos, ou seja, passaram a ser utilizados recursos publicitários como os *mass media* e *outdoors* (Zarraga & Arrieta, 2020).

Neste âmbito, o marketing político chega a Portugal num período de democratização após o 25 de Abril de 1974 e, enfatiza-se no final da transição constitucional em 1982 (Santos, 1996).

Atualmente, o marketing político pode definir-se a partir dos fundamentos gerais do marketing, num contexto particular, ou seja, o setor público (Zarraga e Arrieta, 2020), tendo como principal intuito trabalhar o candidato e as suas

ideologias políticas de forma a que crie empatia com o seu potencial público, através de apelos instintivos, tais como, crenças, valores e estímulos, de acordo com Ferreira *apud* Santos (1996).

Segundo Cardoso e Sousa *apud* Sepulveda (2000), o termo "marketing político" pode assumir uma conotação negativa ao ser interpretado com marketing comercial e venda de bens de consumo uma vez que, de acordo com os autores *op cit.*, as estratégias são passíveis de enfraquecer a coerência entre a forma e o conteúdo.

> "… A partir dos anos 90 a inovação tem sido cada vez mais célere, fruto do processo de globalização e modernização, do jornalismo crítico, do desenvolvimento tecnológico dos media e da elevada concorrência entre os partidos políticos que apostam continuamente em novas estratégias de marketing" (Correia et al., 2010, p.79).

Com o elevado crescimento da aplicação de técnicas de marketing, cada vez mais modernas e sofisticadas, nas corridas eleitorais, torna-se vital que o candidato e o partido que representa utilizem estratégias inovadoras de modo a procurar melhorar as suas hipóteses de vitória, num cenário cada vez mais competitivo. Assim, surge o conceito de marketing eleitoral que, para Manhanelli (1992) é entendido como um conjunto de técnicas, das quais os candidatos beneficiam, aplicando estratégias de conquista da confiança e da simpatia dos eleitores, contruindo uma boa imagem para si e para a sua campanha, melhorando o nível da opinião pública perante a sua imagem tornando, assim, a hipótese de vencer a corrida eleitoral mais sólida e real.

> "O objetivo do marketing eleitoral consiste em implementar várias técnicas de marketing político e comunicação social integrados de forma a conquistar a aprovação e simpatia da sociedade, construindo uma imagem do candidato que seja "sólida" e que consiga transmitir confiabilidade e segurança à população elevando o seu conceito em nível de opinião pública" (Manhanelli, 1992, p.22).

Contudo, alguns autores, tais como Collins e Butler (2001) defendem a tese de que o marketing eleitoral não é consistente por si próprio, por outras palavras, é apenas concebido esse conceito em alturas de campanhas políticas e eleitorais. Já o marketing político é considerado como campanha permanente, ou seja, o candidato/partido deve manter, permanentemente, o pensamento de que está sempre em campanha.

Na relação entre marketing político e eleitoral, o elemento-chave entre ambos é a comunicação que permite ao marketing político inserir-se na sociedade e estimular a intervenção da mesma numa esfera política à qual se assemelhem, isto é, reforçando uma ligação entre os partidos/políticos e os seus eleitores, ampliando a transparência dos discursos e processos de decisão. A comunicação permite ao marketing eleitoral a conversão de potenciais eleitores através do recurso de estímulos que irão afetar diretamente a decisão do mesmo, caso se identifiquem com a imagem do candidato e com os interesses de mudança, o que levará o eleitor aumentar o seu sentido de pertença. Porém, é necessário que a comunicação seja exímia e sempre bem preparada para que não se assuma com um carácter, tendencialmente, comercial, como frisa Assis *apud* Santos (1996)

Desta forma, é possível afirmar que, nos dias de hoje, o poder político e a comunicação estão "indissoluvelmente associados" devido à força da opinião pública e dos meios de difusão da mensagem altamente tecnológicos (Santos, 1996), uma vez que, a opinião pública tem a capacidade de impor a este poder certas mudanças nas suas atitudes e estratégias de acordo com a realidade política e social de uma determinada sociedade. Assim, a construção de uma imagem, quer do candidato individual, quer do partido, deve ser fundada como agradável caso queira obter o sucesso, dado que, se traduz no grau de assimilação da primeira imagem pelo público recetor.

Posto isto, a fase de colocar em prática as estratégias de marketing mais acentuadas é na corrida eleitoral, assente numa estrutura de campanha política que, usualmente, se encontra dividida em cinco diferentes fases.

A pré-campanha corresponde à primeira fase da estrutura onde, inicialmente, é escolhido o principal candidato, bem como é definida a mensagem política e os seus objetivos. Após esta primeira etapa, é necessário conhecer o público-alvo e as suas motivações de voto, uma vez que é um fator fulcral para o triunfo na corrida eleitoral. Nesta fase ficam, ainda, definidos o orçamento, a estratégia criativa da comunicação e a escolha dos *touchpoints* (Simões et al., 2009).

Numa segunda fase – o início da campanha – , dá-se o primeiro contacto do candidato com a comunidade e, com ele, são descortinados as suas informações pessoais e o seu história político. Nesta primeira impressão tenta-se que o candidato seja avaliado com um sentido positivo e que consiga transmitir uma imagem de confiança e empática pois, trata-se do primeiro dia de angariação de apoiantes, eleitores e voluntários (Freire, 2013).

Em seguida, na fase da consolidação da campanha, é fulcral trabalhar a imagem do candidato uma vez que, aqui, o marketing eleitoral emerge e se dá o maior investimento em publicidade dado que surgem os suportes publicitários, tais como, *outdoors*, *flyers*, o *merchandising* e as ações de rua. Nesta terceira fase é essencial mostrar à comunidade o lado "humano" do candidato e relacioná-lo, de forma única e diferenciadora, com os seus apoiantes e potenciais eleitores (Freire, 2013).

À posteriori, na quarta fase, existe um grande amadurecimento da campanha, visto que, existe uma transição das ações para os suportes audiovisuais através dos debates políticos. Aqui o foco é a mensagem política em virtude do poder da opinião pública que, como referido anteriormente, influenciam a decisão de voto final (Freire, 2013).

Por fim, no final da campanha é de extrema importância utilizar a coerência como ponto chave e manter uma estrutura sólida, bem como um planeamento bem organizado (Freire, 2013)2.2. A estratégia de comunicação e marketing político do PSD às eleições autárquicas no Porto em 2021

Após a escolha do PSD do candidato Vladimiro Feliz como cabeça de lista a concorrer pelo partido à Câmara Municipal do Porto, a equipa da *Bmais Comunicação*, liderada por Sara Balonas, responsável pela Estratégia de Comunicação e Campanha Criativa, teve um calendário de 180 dias para o desenvolvimento da campanha eleitoral.

As Fases da Campanha

A campanha foi planeada e desenvolvida em três fases com diferentes objetivos.

O objetivo primeiro consistiu na criação de visibilidade do candidato, até então muito pouco conhecido (mesmo considerando o seu currículo de exercício de funções públicas na cidade) para um lugar de reconhecimento do seu potencial como o líder certo para o Porto. É com este objetivo que arranca a primeira fase da campanha - a pré-campanha.

Fase 1 (F1)

A saída da fase aguda da pandemia projetava, naturalmente, a ideia de que a mensagem desta campanha autárquica deveria estar centrada em ideias positivas de esperança e alcance de felicidade. Foi este o mote escolhido para a primeira fase da campanha. Começou-se por estudar toda a macro e micro envolvente da cidade e dos seus habitantes, analisando crenças e hábitos dos portuenses. Esta abordagem analítica teve em consideração, como constrangimento, o facto de que Portugal é um país com elevada taxa de aversão à incerteza e à mudança (Hofstede, 1973). Foi realizado um diagnóstico, incluindo uma análise SWOT do candidato, bem como ao seu mais direto adversário e, em simultâneo, análises exploratórias de dados secundários, obtidas através de estudos de mercados previamente realizados para outros fins. Nesta fase foi ainda abordado o processo de aprendizagem, isto é, a conversão do desinteresse em adesão até à fase da passagem de apoiantes a influenciadores de opinião/prescritores.

Assim, de forma a planear e estruturar todas as ações, é construído um documento estratégico que permitiria definir a intenção política e as estratégias da comunicação. Após as análises de pré-campanha estarem prontas, a criação da notoriedade do candidato era o passo chave, ou seja, criar relevância no seu nome e na sua imagem que, através de uma comunicação repetitiva e constante, permite ao eleitor decorar quem seria este candidato.

A primeira fase da campanha termina com uma sondagem que atribuiria à candidatura de Vladimiro Feliz de 8% dos votos segundo Centro de Sondagens portuguesas (CESOP) – S1: ICS/ICSTE para a SIC e Expresso.

Fase 2 (F2)

A Fase 2 carateriza-se pela entrada em ação das grandes estratégias de comunicação – condicionadas por alguns constrangimentos orçamentais.

Numa visão mais conservadora, elementos que seriam pontos desfavoráveis do candidato foram elementos fulcrais nesta campanha, tais como, os seus sinais significativos: a invulgaridade do seu nome e os seus óculos – objeto marcante na sua imagem.

Seguindo o conceito de felicidade, o mote da campanha passou a inspirar um sentido de pertença e um movimento de adesão, através de *slogans*, tornando real o movimento:

"Ser do porto é ser feliz!"

Por sua vez, o uso dos óculos - elemento caraterizador do candidato - permitiu desenvolver a ideia base para apresentação de ideias para a cidade:

"Ver o porto com outros olhos"

Nesta ação, a mobilização dos seus apoiantes e militantes, permitiu, com um efeito de repetição e de simbolismo, tornar incontornável a presença de Vladimiro Feliz nas ruas do Porto. Esta ação foi acompanhada pela presença no digital. Esta estrutura de ação, consumada através destes elementos simbólicos, conseguiu captar a ambição da mudança representada no seu programa e sustentada a partir de um novo ponto de vista sobre a cidade.

Inicialmente, a presença nos principais órgãos de comunicação social enfrentou algumas dificuldades, dada a inexistência de apoio ao nível da assessoria de imprensa. Apesar da frágil notoriedade, a estratégia acima descrita e os movimentos caracterizadores do candidato, mas, sobretudo, o carácter genuíno do candidato, nomeadamente, a relação credível que foi construindo que estabeleceu, desde a primeira hora com a imprensa escrita e com as equipas de reportagem dos diferentes canais, permitiram transmitir a sua constante atenção aos temas prementes da cidade, obtendo a adesão de alguns órgãos de comunicação social e ganhar espaço na imprensa escrita.

Nesta segunda fase, a presença do candidato nas ruas do Porto, conjugada com os artefactos da campanha, em especial o seu hino e a sua sede de campanha móvel denominada de "Marlene" permitiram uma valorização crescente e significante, nomeadamente, ao colocar em destaque a sua dedicação e proximidade às populações e aos seus problemas, reforçando a ideia de que a cidade do Porto é constituído por todas as freguesias.

A dedicação dos militantes e apoiantes foi essencial para mover massas e cativar os eleitores que, através de grupos de *WhatsApp*, conseguiram disseminar as mensagens e captar a atenção dos potenciais votantes.

Ao longo da campanha, utilizando o recurso a figuras públicas da cidade e elementos integrantes da candidatura (candidatos à vereação) criou-se a ação e o slogan no digital:

"Quem já está neste porto?"

Esta ação de *endorsement* contou com inúmeros testemunhos de portuenses anónimos e de figuras públicas que apoiavam Vladimiro Feliz, o que permitiu gerar, em simultâneo, notoriedade em torno do candidato e visibilidade para a existência de uma alternativa na cidade do Porto.

Fase 3 (F3)

A última fase da campanha integra ações marketing de guerrilha e transmite uma imagem de Vladimiro Feliz mais descontraída, mas, bastante notável junto dos eleitores – este movimento fundamentado na eficácia das ações anteriores aproximaria a imagem do candidato à de um líder político para a cidade. Estas duas estratégias contavam com um fundamento semelhante entre elas baseado no recurso a elementos emocionais e racionais, com o intuito de relacionar o sentimento de pertença (emocional) com as medidas do programa da campanha eleitoral (racional).

Estes apelos fundaram-se no princípio de construção de uma narrativa autêntica, com informação fundamentada. Os principais meios de contacto finais foram os *outdoors*, os jornais de campanha e as *talks* com os candidatos às juntas de freguesia, no digital. Estas últimas, reforçando a ideia de mudança, trataram assuntos que ficaram pendentes em mandatos anteriores. Na junção destas ações e de um movimento de síntese das principais medidas do programa eleitoral (PSD, 2021) surge o mote:

"Ser feliz é...".

Este mantra refere o apelo emocional que cruza com apelos racionais, dirigindo-se a problemas reais identificados pela população portuense e plasmados no programa e compromisso com os portuenses.

Sondagens e Resultados

Ao longo da campanha foram sendo feitas sondagens relativas à intenção de voto dos eleitores. Os dados destas sondagens foram tidos em consideração na estratégia de campanha, verificando-se um crescendo da intenção de voto dos eleitores ao longo do período temporal (das diferentes fases da campanha).

Figura 1. Síntese das sondagens das eleições autárquicas do Porto – 2021.

Datas	Movimento "Aquí há Porto"	PSD
(S1) 16 de Julho	45% das intenções	8% da intenções
(S2)29 de Agosto	59% das intenções	12% das intenções
(S3) 22 de Setembro	45% das intenções	14% das intenções
(S4) 26 de Setembto – Boca das Urnas	39% - 44% das intenções	16% - 19% das intenções
Resultados Finais	40,72% dos votos	17,25% dos votos

Fonte: Centro de Sondagens Portuguesas (CESOP) – S1: ICS/ICSTE para a SIC e Expresso; S2 – Aximagem para o JN, DN e TSF; S3 - Universidade Católica para Público e RTP; S4 – Universidade Católica para RTP.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma o marketing político potenciou a campanha eleitoral do PSD às autárquicas do Porto em 2021?

Respuesta.

Já como referido anteriormente, o marketing político pode ser entendido com o principal intuito trabalhar o candidato e as suas ideologias políticas, de forma a criar empatia junto do seu potencial público, de acordo com Assis *apud* Santos (1996). Deste modo, uma vez que a estratégia da campanha passaria por transmitir a ideia de "felicidade", a possibilidade de o associar com o apelido do candidato ajudou a transportar estes valores para uma comunicação criativa e simples de entender, ou seja, não só os eleitores percebiam a mensagem, mas também quem seria este candidato. Para além disto, a simbologia dos óculos do candidato ajudou a construir a sua notoriedade, uma vez que permitiu à campanha seguir outro tipo de estratégias que permitiam ao eleitor assimilar o ponto de viragem de um "Porto estagnado", incentivando a mudança através do mote "Ver o Porto com Outros Olhos".

Pergunta 2.

Qual a relação entre a base geral da estrutura de uma campanha eleitoral e a campanha realizada pelo PSD às autárquicas do Porto em 2021?

Respuesta.

Embora dividida em menos fases a campanha do PSD, na corrida às autárquicas do Porto, em 2021, possui uma estrutura correspondente ao referencial teórico apresentado (Simões et al., 2009). Desta forma, pode-se identificar que a campanha do Eng. Vladimiro Feliz, primeiramente, integra a fase de análise e estudo, denominada de pré-campanha que, integra, também, o primeiro contacto do candidato com a comunidade tendo em vista a criação de notoriedade. Posteriormente, na segunda fase da campanha do PSD estão incluídas as etapas de consolidação e amadurecimento da mesma, dado que é aqui que a imagem é trabalhada num ponto de vista profundo através de estratégias criativas de comunicação, bem como a sua mensagem política. Por fim, na última fase – o final da campanha – o PSD segue a estrutura base tendo por vista a coerência e uniformidade da imagem/mensagem atingindo a ideia dos eleitores sobre Vladimiro Feliz como o potencial presidente para a cidade do Porto.

Pergunta 3.

Como o poder da imagem do candidato Vladimiro Feliz, durante a campnha, influenciou as estratégias de marketing? E de que forma potenciou os resultados?

Respuesta.

Através do dados apresentados no desenvolvimento do caso verificamos que o poder da imagem está inteiramente relacionado com a opinião pública. Assim, Vladimiro Feliz, durante a sua campanha, foi somando algumas vantagens na comunicação social devido à empatia que criou com a mesma e às suas estratégias de comunicação bastante criativas. Este parece ter sido, de facto, o ponto chave para despertar o interesse dos eleitores e dos *mass media* para as qualidades de liderança deste candidato.

Com uma imagem com conotação muito positiva, a sua campanha ficou "facilitada", tendo sido possível apostar em estratégias de marketing de guerrilha numa chamada de atenção para a mudança.

Relativamente aos resultados, apesar de não ter sido o vencedor da noite eleitoral, o poder da imagem de Vladimiro Feliz permitiu-lhe crescer nas sondagens e, no final, quase dobrar os resultados relativamente ao seu antecessor que havia obtido 10% da votação, ou seja, marcando, numa primeira fase, cerca de 8% dos votos, todo o trabalho em volta da sua imagem permitiu-lhe chegar aos 17% dos votos, assegurando a presença de dois vereadores sem pelouro e cerca de 8 deputados na Câmara Municipal, retirando, assim, a maioria absoluta ao atual eleito. Este fenómeno espalhou-se também nas juntas de freguesia, mantendo o governo da maior freguesia do concelho – Paranhos – sob alçada do PSD.

O PSD viria a firmar um acordo com o movimento – "Aqui há Porto" que permitirá implementar um quadro significativo de medidas políticas para a cidade que foram pontos chave do programa eleitoral do PSD e de Vladimiro Feliz.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

O caso apresentado e discutido incide sobre a estratégia de comunicação da campanha do Partido Social Democrata (PSD) para as eleições do governo da Câmara Municipal do Porto, em 2021, e o seu enquadramento no marketing político. A metodologia utilizada permitiu, através de uma recolha de dados secundários e respetiva análise documental formular e sugerir respostas a três questões centrais. À questão (1) relacionada com a forma de como o marketing político teria potenciado a campanha eleitoral do PSD às autárquicas do Porto, em 2021, os dados obtidos sublinharam a utilização do construto "felicidade" associado ao apelido do candidato servindo uma dupla intencionalidade – a do reconhecimento do candidato e uma mensagem positiva associada ao seu programa político e futuro governo da cidade. A par do seu nome, outra das caraterísticas distintivas de Vladimiro Feliz - os seus óculos - aportaram à campanha um elemento simbólico utilizado com a intenção de conduzir o eleitor à ideia de ponto de viragem de um Porto estagnado para um Porto em mudança através do mote "Ver o Porto com Outros Olhos".

Na resposta à questão (2) relativa à análise da estrutura de base da campanha, verificou-se a existência de uma estrutura periodizada em três fases, considerando o tempo curto (cerca de 180 dias). A fase 1 relativa à construção da notoriedade e imagem; a fase 2 com a consolidação da notoriedade e estratégia criativa; a fase 3 centrar-se-ia na criação de uma imagem de líder e na coerência da mensagem e do conteúdo das propostas políticas.

Relativamente à última questão (3) que procurou relacionar o poder da imagem do candidato Vladimiro Feliz, as estratégias de marketing e os resultados, constatou-se que a estratégia seguida, de aposta no poder da imagem do candidato e na sua mensagem política, aportou vantagens ao nível da comunicação social e despertou interesse por parte dos eleitores e da cidade no candidato e nas suas propostas e políticas. Os resultados finais foram muito positivos – tendo-se verificado um aumento de cerca de 7% relativamente ao resultado das eleições de 2017 e na perda da maioria do candidato vencedor. Esta estratégia de campanha terá, ainda, surtido efeito nas campanhas para as juntas de freguesia que obtiveram resultados muito positivos dos quais se destaca a vitória na maior freguesia da cidade – Paranhos.

No que toca aos constrangimentos expectáveis na elaboração deste estudo, destacam-se os seguintes aspetos: a recolha de dados secundários, através da entrevista aberta à agência de comunicação B+ e a uma das responsáveis pela

estratégia de comunicação e campanha criativa, Sara Balonas, e o acesso ao documento estratégico da campanha, eliminou os constrangimentos relativos no acesso ao planeamento e estrutura da campanha, bem como ao suporte documental. Contudo, deve sublinhar-se que um estudo desta natureza - à *posteriori* comporta fragilidades para a investigação do caso, dos quais se destaca o facto de já não ser possível recolher informação sobre as perceções dos eleitores, militantes e elementos da própria campanha acerca da estratégia da mesma. A análise dos debates televisivos e da estratégia adotada para os mesmos poderia ter constituído um aporte importante para o presente estudo e as suas conclusões.

Em próximas investigações considerar-se-á o alargamento ao nível do desenho metodológico e questões principais ao acompanhamento e recolha de dados sobre as percepções dos diferentes agentes, nomeadamente, da direção de campanha e da assessoria de imprensa. Acresce, ainda, que estudos desta natureza podem ser mais significantes e reveladores se a recolha de dados ocorrer em paralelo às respostas estratégicas das campanhas oponentes à campanha objeto do caso de estudo.

BIBLIOGRAFIA

Collins, N., & Butler, P. (2001). Payment on delivery - Recognising constituency service as political marketing. *European Journal of Marketing*, v.35 N.9, p.1026-1037.

Correia, J. C., Batista Ferreira, G., & Espírito Santo, P. (2010). *Conceitos de Comunicação Política*. Livros LabCom. https://doi.org/10.13140/2.1.1077.8888, Consulta a 16 novembro 2021.

Freire, J. R. (2013). A Comunicação Política e os seus bastidores: a Campanha Eleitoral do PSD nas Eleições Legislativas de 1995. https://run.unl.pt/handle/10362/10943, Consulta a 15 novembro 2021.

Hofstede, G. (1973). Análise das Dimensões de Hofstede acerca de Portugal. https://www.hofstede- insights.com/country-comparison/portugal/, Consulta a 15 novembro 2021.

Manhanelli, C. A. (1992). *Eleição é guerra: marketing para campanhas eleitorais.* 2ª ed. Summus Editorial.

Mateus, J., & Ramalho, T. (2013). O Sistema de Partidos em Portugal. http://hdl.handle.net/10071/9838 , Consulta a 15 novembro 2021.

Povo Livre. (2021). PSD alcança um "excelente resultado" nas autárquicas. Povo Livre, 2168, 13.

https://issuu.com/povolivre/docs/povo-livre-29set, Consulta a 15 novembro 2021.

Presidência do Conselho de Ministros. (1987). Diário da República - Resultados de 1987. https://www.cne.pt/sites/default/files/dl/resultados_ar_1987.pdf, Consulta a 16 novembro 2021.

PSD (2021). Compromisso com os portuenses. https://www.vladimirofeliz.com/wp- content/uploads/2021/09/Programa-Porto-2021-Vladimiro-Feliz.pdf, Consulta a 16 novembro 2021.

Santos, M. (1996). *Marketing Político*. 6ª ed. Edições CETOP.

Sepulveda, A. J. (2000). *Marketing Político na Internet*. 1ª ed. Centro Atlântico, Lda.

Simões, M., Antunes, M., Cunha, J., Marques, A., Lopes, C., & Beirão, I. (2009). *Marketing e Comunicação Política*. Edições Sílabo.

Zarraga, A., & Arrieta, B. (2020). Twitter como herramienta de marketing político 2.0: El caso de las elecciones presidenciales en EEUU 2020. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8021355, Consulta a 15 novembro 2021.

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN. UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA, SUSTENTÁVEL E COLABORATIVA

Aluno1 João Campos
Aluno2 Carlos Ferreira

Tutor: Amélia Carvalho* & *Alexandra Braga

CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)

RESUMO:

Este artigo tem como principal objetivo, a análise de base teórica sobre a Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), uma Fundação Portuguesa que tem como desígnio fundamental melhorar a qualidade de vida das pessoas através de objetivos assentes em 3 eixos: Arte e Cultura, Ciência, Educação e Saúde, assumindo assim um forte compromisso com a sociedade.

Este estudo, irá analisar através de uma revisão de literatura e de uma análise de vários documentos legais, a forma como a FCG prossegue a Responsabilidade Social Corporativa, a sua *accountability* e a relação com os *stakeholders*, a Gestão Estratégica na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e sua transformação digital.

Da análise realizada, podemos aferir que a FCG tem uma relação muito próxima e clara com os seus *stakeholders* e como a Gestão Estratégica tem um papel preponderante na implementação de projetos inovadores e com objetivos concretos bem definidos.

Palavras-chave: *Terceiro setor; organização sem fins lucrativos; accountability; gestão estratégica; responsabilidade social corporativa;*

ABSTRACT:

The aim of this article is the theoretical analysis of the Calouste Gulbenkian Foundation (FCG), a Portuguese Foundation that pursues its goals based on 3 axes: Art and Culture, Science, Education and Health, thus showing a strong commitment to society.
The study will analyze how through a literature review and an analysis of various legal documents, the way FCG pursues Corporate Social Responsibility, its accountability and the relationship with stakeholders, Strategic Management in the implementation of the Sustainable Development Goals (ODS) and its digital transformation.
From the analysis carried out, we can infer that FCG has a very close and transparent relationship with its stakeholders and sees in Strategic Management a preponderant role in the implementation of innovative projects with well-defined concrete objectives.

Keywords: Third sector; nonprofit organization; accountability; strategic management; corporate social responsibility.

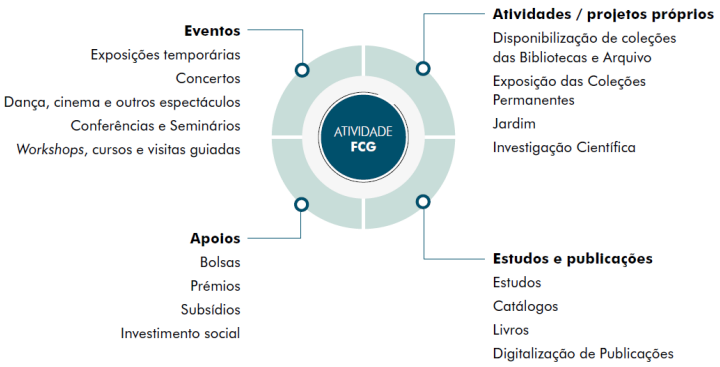
1. INTRODUÇÃO

A Fundação Calouste Gulbenkian foi criada em 1956, através do testamento de Calouste Sarkis Gulbenkian, filantropo de origem arménia, que viveu em Lisboa entre 1942 e 1955 e é uma instituição perpétua de nacionalidade portuguesa com fins caritativos, artísticos, educativos e científicos e tem como missão estar comprometida com a sua plena independência e preservação do seu património e define como principal prioridade para a sua atividade a construção de uma sociedade que ofereça iguais oportunidades e que seja sustentável e tem como valores o compromisso com a Integridade, Independência, Transparência e Responsabilidade.

A atividade da Fundação está assente em três eixos – Arte e Cultura; Desenvolvimento e Sustentabilidade; Ciência, Educação e Saúde – que traduzem o compromisso da Fundação para com a sociedade. Existem também iniciativas transversais, evidenciando atividades e públicos-alvo que a Fundação procura endereçar de forma especial.

Desenvolve as suas atividades a partir da sua sede em Lisboa e das delegações em Paris e em Londres, além de intervir, por meio de apoios concedidos desde Portugal, nos PALOP e em Timor-Leste, bem como nos países com comunidades arménias e atribui apoios através de Bolsas e Subsídios, apoia a realização de eventos, promove de estudos e outras publicações sendo estes apoios concedidos à sociedade civil, Instituições e Organizações sociais e outras atividades e projetos próprios, conta com um museu, que alberga a coleção particular de Calouste Gulbenkian, e um Centro de Arte Moderna (CAM) que reúne a mais importante coleção de arte moderna e contemporânea portuguesa; uma orquestra e um coro; uma biblioteca de arte e arquivo; um instituto de investigação científica; e um jardim, que é um espaço central da cidade de Lisboa, onde decorrem também as atividades educativas.

Figura 1. Atividades FCG



Fonte: Principais Destaques 2O2O, Fundação Calouste Gulbenkian

Para garantir a Responsabilidade Social Cooperativa compromete-se com a sociedade, revestindo-se como um espaço aberto ao mundo, e à participação alargada dos grupos sociais com que se relaciona, criando um processo de consulta que abarque a Fundação como um todo, garantindo adequada composição quanto a competências, gerações e âmbito internacional, afirmar-se como parceira fundamental no fortalecimento das organizações da sociedade civil, participar nas principais redes internacionais de fundações e ser parceira em projetos que marquem a reflexão sobre os grandes temas da atualidade, valorizar as redes de beneficiários e de contactos da Fundação, projetar a atividade da Fundação para além da sua Sede e promover uma cultura de prestação de contas, transparência e maximização de impacto social.

Esta entidade centra-se numa estratégia de inovação visto que executa programas inovadores e sustentáveis tendo sido entidade pioneira na implementação e prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos em 2015 pelas Nações Unidas que tem como foco erradicar a pobreza, procurar aliar estratégias que melhorem a saúde e educação, reduzam as desigualdades e potenciem o crescimento económico, tendo também como preocupação as alterações climáticas e a preservação dos oceanos e das florestas. Com este modelo, pretende estabelecer uma linguagem

comum, uma aprendizagem partilhada e potenciar parcerias entre os vários setores: Filantrópico, setor publico e mundo empresarial.

A fundação também vem tendo uma crescente preocupação na transformação digital dos seus conteúdos na dimensão de marketing, digital e sistemas, permitindo que as várias unidades orgânicas cumpram os seus objetivos desenvolvendo valências no domínio da transformação digital, ao longo dos últimos anos, e que permitem à Fundação continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos.

O objetivo deste estudo é, analisar criticamente as ações produzidas pela FCG, mais concretamente como prossegue a Responsabilidade Social Corporativa, a sua accountability e a relação com os stakeholders e a sua Gestão Estratégica na implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a sua transformação digital.

Para tal, o artigo será dividido em duas partes distintas, em que na primeira se fará a construção de uma base teórica através de uma revisão de literatura e o desenvolvimento do caso, e numa segunda parte a construção de questões pertinentes, ás quais tentaremos responder criticamente, tentando sempre fazer a ligação com a parte mais teórica inicial.

Figura 2. Imagem da página web oficial da Fundação Calouste Gulbenkian.



Fonte: http://www.gulbenkian.pt, consultada em 20/11/2021.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

Sendo a Fundação Calouste Gulbenkian uma instituição portuguesa que pauta a sua atuação com o propósito fundamental de melhorar a qualidade de vida das pessoas através da arte, da beneficência, da ciência e da educação e sendo também uma organização de direito privado e utilidade pública geral sem fins lucrativos, ela desempenha algumas das funções mais importantes que apoiam e fortalecem a sociedade e, portanto, desempenham um papel crucial na sociedade, carecendo de um propósito puramente lucrativo, sendo o seu objetivo principal o cumprimento de sua missão social.

Essas Instituições como a FCG, podem ser definidas como pessoas jurídicas que têm por objeto a prestação de serviços de interesse geral em condições pré-estabelecidas e equitativas para todos os utentes e cujo lucro não deve ser utilizado em benefício dos seus fundadores, membros dos órgãos ou dos seus empregados, deve sim ser utilizado na íntegra para a prestação de serviços de interesse geral (Ďurkovičová, 2020).

Ora, sendo esta a natureza da FCG, ela está enquadrada no terceiro setor de atividade, estando explícito na Constituição da República Portuguesa Art. 82º como um dos setores da economia que integra meios de produção e é gerido por pessoas tendo por fim um lucro social.

Para melhor se perceber o enquadramento do tema do terceiro setor, e como o próprio nome indica, devemos antes considerar os outros dois setores da sociedade. Em Portugal, a sociedade é constituída por três setores que coexistem, influenciam-se e complementam-se: público, privado e sem fins lucrativos.

O terceiro setor ou o setor das organizações sem fins lucrativos, é abrangente e abarca uma série de diferentes organizações com diferentes estruturas e propósitos, que não pertencem nem ao setor público (ou seja, o estado), nem ao

setor privado (empresa privada com fins lucrativos), elas podem ser não-governamentais, embora possam muitas vezes trabalhar com, ou ao lado de agências governamentais e possam receber financiamento governamentais, as organizações do terceiro setor são independentes do governo.

Assim, o terceiro setor pode ser definido como uma vasta gama de instituições de caridade, organizações de voluntariado, IPSS, Fundações, grupos comunitários, cooperativas, mútuas e empresas sociais, (Hodges & Howieson, 2017) assim sendo, a Fundação Calouste Gulbenkian enquadra-se neste setor de atividade da sociedade Portuguesa como uma instituição que atua no terceiro setor e que pauta a sua atuação em vários domínios com responsabilidades sociais.

O Terceiro Setor é um pilar fundamental do Estado Providência ou Estado Social e da coesão territorial, o que representa uma parte considerável da economia de muitos países. Este setor sofreu grandes alterações devido às mudanças no panorama socioeconómico europeu na última década e enfrenta o desafio de fazer mais e mais com cada vez menos recursos. Assim, a questão do accountability e gestão estratégica torna-se crucial quando se trata de garantir a sustentabilidade das Organizações sem Fins Lucrativos (Berzin, Pitt-Catsouphes, & Gaitan-Rossi, 2015; Hoefer & Sliva, 2014; Marx & Davis, 2012; Samples et al., 2011).

As entidades do terceiro setor captam recursos públicos e estão sujeitas a um regime tributário mais favorável para o desempenho da sua atividade, (Moreno, P.D.C.; Alcaide, T.C.H.; San Juan, A.I.S., 2016) e tradicionalmente, estão sujeitas a regulamentação governamental menos restrita do que entidades do setor público ou privado, (Burger, R.; Owens, T. 2010) logo é imprescindível dar maior visibilidade às suas ações e evitar suspeitas de irregularidades em relação a vantagens fiscais e captação de recursos junto das administrações públicas. (Lozano, M.R.; Valencia, P.T.; Gutiérrez, A.C.M., 2008)

A natureza sem fins lucrativos da sua atividade, invalida a medição do excedente de ganhos como um indicador de sucesso da organização, logo, o sucesso não pode ser medido sobre uma perspetiva financeira porque este não será o objetivo principal da organização. Assim, o uso apenas de medidas financeiras pode não ser representativo do desempenho das organizações sem fins lucrativos. (Kim. M, 2017)

Existem muitas partes interessadas em saber se uma organização desenvolveu práticas de gestão, e por este motivo, devem divulgar informações úteis às suas partes interessadas que justifica o uso de seu dinheiro, (Hale. K, 2013) as organizações sem fins lucrativos podem compensar economicamente os seus funcionários ou voluntários pelo seu trabalho, mas tais organizações estão sujeitas a uma proibição total ou significativa de qualquer distribuição dos seus ganhos. (Salamon & Sokolowski, 2016)

As questões de responsabilidade, legitimidade e confiança permanecem na vanguarda do debate em torno do setor das organizações sem fins lucrativos e das suas atividades. (Yasmin & Ghafran, 2021), logo as definições de accountability tem muitas vezes em consideração as exigências das múltiplas partes interessadas (Gray, 2001), onde o accountability define um relacionamento entre uma organização e um conjunto de partes interessadas e assume que responder a essas partes será benéfico para a organização (Connolly, Hyndman, & McConville, 2013).

A responsabilidade dessas organizações pode ter muitas formas, desde a divulgação financeira quantitativa, que se concentra puramente em números e contas de receitas e despesas, até á divulgação expositiva qualitativa, onde o foco está em fornecer uma narrativa de como a organização realizou as suas atividades. Esse accountability é frequentemente realizado por meio de uma variedade de mecanismos diferentes (por exemplo, relatórios anuais, site, média social, etc.) e é "o meio através do qual os indivíduos e organizações são responsabilizados externamente pelas suas ações e (...) meios pelos quais eles assumem responsabilidade interna por modelar e escrutinar continuamente a sua missão, as suas metas e o seu desempenho enquanto organização (Ebrahim, 2003).

Quando se fala em accountability surgem algumas questões como, accountability para quê, por quem ou para quem. Para alguns, os conceitos de accountability, transparência e confiança são inseparáveis. Em geral, o accountability implica uma medida de responsabilização e aplicabilidade, e é frequentemente usado de forma intercambiável com os conceitos semelhantes de vigilância, responsabilidade ou exposição pública (Molnár, 2008).

Podemos afirmar então que, o accountability não é mais do que uma estratégia usada pelas organizações para transmitir transparência e confiança aos seus stakeholders.

A palavra estratégia está bastante presente na literatura científica e evidencia ser um conceito aceite por todos, no entanto, revendo a literatura podemos concluir que não existe uma definição universalmente aceite e por vezes a sua utilização pode aplicar-se em situações totalmente diferentes.

Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e de abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da empresa para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho" (Cordeiro, 2009).

Embora o conceito de estratégia tenha tido significados diferentes ao longo do tempo, a sua importância tem aumentando, a palavra estratégia tem a sua própria força gravitacional, por exemplo, se quisermos que um tema seja mais significativo do que é, dizemos que é "estratégico".

O pensamento da gestão estratégica passou por muitas mudanças e transformações ao longo do tempo, dependendo das condições sociais, económicas e políticas. Como referido anteriormente, o conceito de estratégia mudou de significado ao longo da história, inicialmente era associado ao papel dos líderes militares como um conceito militar, como um 'estratego'. Com a abordagem moderna de gestão iniciada na década de 1960, surgiram três abordagens distintas: abordagem de sistema, abordagem de contingência e abordagem de gestão estratégica. Enquanto a abordagem do sistema vê a gestão como um todo no seu ambiente, a abordagem contingencial defende que não existe uma solução única adequada à estrutura de cada organização e que o melhor irá variar de acordo com a situação, ou seja, de acordo com o ambiente, a tecnologia e os recursos. A abordagem de gestão estratégica que surgiu no mesmo período inclui tanto a abordagem do sistema quanto a de contingência. A estratégia é uma ferramenta eficaz para o pensamento analítico, prevendo o futuro, melhorando a gestão, contribuindo assim para o dinamismo e desenvolvimento organizacional e também para alcançar uma mudança positiva (Karimli, 2021).

A literatura de estratégia reconhece amplamente que as mudanças recentes no contexto empresarial, como as mudanças tecnológicas e ambientais, estão a alterar a realidade das organizações, tornando o cenário cada vez mais competitivo e desafiador para as empresas. (Tripsas & Gavetti, 2000; Rosenbloom, 2000; Adner & Levinthal, 2001; Christensen, Olesen & Kjaer, 2005)

Para criar soluções e duradouras para a sociedade em geral, é necessário que o resultado do conhecimento a ser aplicado, com a participação e cooperação dos atores locais envolvidos, as necessidades sociais desse grupo específico. Assim, a inovação social pode favorecer a expansão e replicação dos seus resultados. (Bignetti, 2011)

Num estudo mais atual sobre inovação social, Montgomey (2016) relata a incomensurabilidade dos paradigmas em inovação social e como ela é um vetor de construção social. Existem também aqueles que argumentam que, para ser considerada uma Inovação de Sucesso, ela deve ter uma dupla característica, deve ter a capacidade de resolver os problemas atuais da sociedade, mas também precisa criar pontes entre os atores envolvidos, a fim de facilitar novas formas de ação (Bennewordt & Cunha, 2015).

Neste campo da inovação, e ao longo de toda a pesquisa efetuada, há algo que salta á vista na atuação da Fundação, a transformação digital. Ao longo de 2020, foi assegurado um vasto conjunto de funções de suporte a toda a organização na dimensão de marketing, digital e sistemas, permitindo que as várias unidades orgânicas cumprissem os seus objetivos, no contexto da pandemia. Foi um ano de disrupção, em que ficaram claras as valências desenvolvidas no domínio da transformação digital, ao longo dos últimos anos, e que permitiram à Fundação continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos.

Integrar e explorar novas tecnologias digitais é um dos maiores desafios que as empresas enfrentam atualmente. Nenhum setor ou organização está imune aos efeitos da transformação digital (Hess et al., 2016).

A transformação digital tem sido definida como o uso de novas tecnologias digitais, para gerar melhorias nos negócios, melhorar a experiência do cliente, agilizar operações ou criar novos modelos de negócios (Warner & Wäger,

2018). Mas a transformação digital não é só sobre tecnologia, mas fundamentalmente sobre estratégia, (Rogers, 2016) o que significa que os gestores precisam encontrar formas de otimizar as necessidades e experiências dos seus clientes.

Outra definição de transformação digital pode ser, a mudança nas formas de trabalho, funções e ofertas de negócios causadas pela adoção de tecnologias digitais numa organização ou no ambiente em que ela opera. (Parviainen et al., 2017)

Considerando este contexto de transformação digital em que as organizações enfrentam cada vez mais pressão relacionada à rápida e contínua adaptação a um complexo, dinâmico e altamente interconectado ambiente global, torna-se necessário desenvolver capacidades dinâmicas que resultam da combinação dos processos de gestão, aprendizagem e reconfiguração dos processos, ou seja, a organização deve analisar cuidadosamente o ambiente para detetar mudanças, difundir o conhecimento e ajustar-se de acordo com aquilo que permitirá criar valor para o seu cliente. Isso implica não só em adotar, mas gerir novas tecnologias e seus resultados (Teece, Pisano & Schuen, 1997; Zollo & Winter, 2002; Warner & Wäger, 2018).

Ora, se a atuação da FCG se pauta pela responsabilidade para com seus stakeholders ou grupos de interesse importa também, desenvolver o tema da responsabilidade social corporativa.

A responsabilidade social corporativa entende-se como a forma responsável de atuação de uma organização para com seus stakeholders ou grupos de interesse e é um assunto que tem muita relevância no âmbito das organizações sem fins lucrativos e caracteriza-se fundamentalmente por ter em atenção as questões éticas, quer no âmbito interno das organizações como no seu relacionamento com o exterior. Do ponto de vista das organizações, podem-se ter algumas perspetivas para a responsabilidade social, como por exemplo, responsabilidade social corporativa como uma obrigação social, que é definida como a obrigação de procurar políticas, tomar decisões ou adotar linhas de ação que são coerentes com os objetivos e valores da sociedade, responsabilidade social corporativa que é definida como uma obrigação para com os stakeholders em que a responsabilidade da empresa não abrange toda a sociedade, mas somente aqueles que estão direta ou indiretamente afetando ou sendo afetados pelas atividades da empresa e ainda a responsabilidade social corporativa que é definida como atividade movida pela ética, e critica o aspeto da motivação pelo interesse próprio, presente nos dois pontos de vista anteriores, e propõe uma responsabilidade social corporativa que defina quão certas ou erradas estão as atividades corporativas, independentemente de qualquer obrigação social ou para com os stakeholders (Maignan e Ferrell, 2004).

A aplicação de práticas de responsabilidade social corporativa tornou-se atualmente numa obrigação para as organizações. Já é um elemento fundamental para a sua gestão, uma vez que que é por meio destas que é criado e mantido um bom relacionamento com todos os seus interlocutores, porque são afetados por decisões corporativas (Vázquez, 2012).

Resumindo, a responsabilidade social corporativa é uma das áreas de estudo mais importantes hoje, não só pelo fato de ser uma tendência empresarial atual, porque gera sustentabilidade por meio de uma economia sustentável, mas também porque cada vez que surgem novos processos, mecanismos e ideologias que permitem aplicar de forma diferente esta disciplina (Pérez et al., 2016).

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO

Pergunta 1. A Fundação Calouste Gulbenkian faz a sua *accountability* de uma forma ajustada e percetível para todos os *stakeholders* e para a sociedade em geral?

Como pudemos ver anteriormente, existe uma responsabilidade por parte das organizações, neste caso da Fundação Calouste Gulbenkian, em produzir um relatório de gestão, como forma de divulgar a informação financeira em termos quantitativos, assim como uma divulgação das suas atividades, onde o foco está em fornecer uma descrição de como a organização realizou essas mesmas atividades. Assim, a Fundação fornece um relatório e contas que tem como objetivo mostrar, de forma simples e intuitiva, a atividade desenvolvida pela Fundação ao longo do ano de 2020 e prestar contas, definindo os objetivos, verificando-os e assumindo responsabilidades perante os cidadãos (Hammack, 1995), de acordo com o princípio da transparência que, adotou desde sempre e que considera como essencial no relacionamento com os

beneficiários das suas ações. Em 2020, é de destacar ainda o compromisso assumido pela Fundação de incorporar critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) nas opções assumidas para a sua carteira de investimentos, prática que considera compatível com o seu dever fiduciário e a sua missão filantrópica, desta forma, a Fundação assume as suas responsabilidades perante os seus *stakeholders* e a sociedade em geral (Ebrahim, 2003).

Como se pode verificar através da análise das demonstrações financeiras apresentadas e aprovadas pelo Conselho de Administração da Fundação em 22 de abril de 2021, e divulgadas na sua página oficial da Internet, estas refletem os resultados das operações da Fundação, para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2019. No âmbito do disposto no Regulamento (CE) n.º 1606/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho de 19 de julho de 2002, as demonstrações financeiras foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) conforme aprovadas pela União Europeia (UE) a partir do exercício de 2020 e pressupondo que a Fundação se encontra em continuidade, e de que é assim que irá continuar no futuro. As políticas contabilísticas utilizadas pela Fundação na preparação das suas demonstrações financeiras referentes a 31 de dezembro de 2020 são consistentes com as utilizadas na preparação das demonstrações financeiras anuais com referência a 31 de dezembro de 2019. (Fundação Calouste Gulbenkian, Relatório e contas 2020)

As IFRS incluem as normas contabilísticas emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) e as interpretações emitidas pelo *International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) e pelos respetivos órgãos antecessores. Podemos verificar através da nota 26, que a Fundação adotou, na preparação das demonstrações financeiras referentes a 31 de dezembro de 2020 as normas contabilísticas emitidas pelo IASB e as interpretações do IFRIC de aplicação obrigatória desde 1 de janeiro de 2019. As políticas contabilísticas utilizadas pela Fundação na preparação das demonstrações financeiras, foram adaptadas em conformidade e não tiveram um efeito material nas contas da Fundação.

Os órgão de gestão são os responsáveis pela preparação das demonstrações financeiras, que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa da Entidade de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia, a elaboração do relatório de gestão nos termos legais e regulamentares aplicáveis, a criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorção material devido a fraude ou erro, a adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados nas circunstâncias e a avaliação da capacidade da Entidade de se manter em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias que possam suscitar dúvidas significativas sobre a continuidade das atividades (Relatório e Contas, 2020 Fundação Calouste Gulbenkian)

Análise do Desempenho Financeiro

O Ativo da Fundação Calouste Gulbenkian atingiu, no exercício de 2020, um valor de 3.332,19 milhões de euros e é constituído, essencialmente, por Ativos financeiros (a carteira de investimentos da Fundação) com um valor de 3.287,0 milhões de euros.

O Fundo de Capital atingiu 3.011,73 milhões de euros (o que corresponde a 90,4% do valor do Ativo) e resulta da transferência para o Fundo de Capital de um resultado positivo de 124,14 milhões de euros e da redução de 3,9 milhões de euros da rubrica de Reservas.

O custo total com as atividades da Fundação atingiu 94,0 milhões de euros, líquido de receitas geradas (com edições, bilheteiras, comparticipações recebidas e outras).

A Fundação mobilizou-se, em 2020, para dar uma resposta imediata às consequências da pandemia. Conseguiu manter elevados níveis de atividade no apoio à Sociedade, merecendo especial destaque o Fundo de Emergência constituído para o efeito, que se estima ter atingido cerca de 1,7 milhões de pessoas e 1150 organizações, com um custo global de 6,4 milhões de euros.

Como podemos verificar através da análise do relatório publicado, que os órgãos de gestão tiveram um especial cuidado em apresentar aos seus *stakeholders*, uma informação credível, atualizada e transparente sobre o plano estratégico e financeiro da Fundação.

Aliás, as demonstrações financeiras da Fundação Calouste Gulbenkian foram auditadas pela **Deloitte & Associados, SROC S.A.**, que compreendem o balanço em 31 de dezembro de 2020 (que evidenciam um total de 3.332.190 milhares de euros, e um total de fundo de capital de 3.011.732 milhares de euros, incluindo uma transferência para o fundo de capital de 124.144 milhares de euros), a demonstração do rendimento integral, a demonstração de alterações no capital

próprio e a demonstração dos fluxos de caixa relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Na opinião dos auditores, as demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materiais, a posição financeira da Fundação Calouste Gulbenkian em 31 de dezembro de 2020 e o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa relativos ao ano findo naquela data de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia.

Mas este indicador do desempenho financeiro não nos dá informação suficiente e torna-se necessário recorrer a indicadores retirados de variáveis externas para que se complete a informação, tais como as atividades desenvolvidas, a qualidade da gestão, a estratégia incorporada, os sistemas e os processos, a pesquisa e o desenvolvimento, a inovação, e as políticas sociais e ambientais, etc.

Podemos concluir então que, a produção de um relatório de gestão, como forma de divulgar a informação financeira produzida pela contabilidade e as suas atividades por parte da Fundação Calouste Gulbenkian, é um instrumento de *accountability* transparente e completo, que dá confiança, credibilidade e legitimidade ao terceiro setor e analisando o guia "charities' statement of recommended practice" (SORP), podemos verificar que a FCG utiliza muitas das práticas empregues nesse guia, que fornece uma estrutura para contabilidade e relatórios, projetada para ajudar curadores de instituições de caridade no Reino Unido, a cumprirem os seus requisitos legais para as suas contas, para dar uma visão verdadeira e justa, e encorajar a consistência nos padrões de contabilidade de caridade e dar recomendações para relatórios anuais de caridade. (SORP, 2019)

Para além disso, a FCG apresenta ainda vários relatórios de suporte como por exemplo, as Recomendações para a Avaliação e Reporte das Contribuições para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e ainda um relatório com os principais destaques em 2020 onde pormenoriza todos os detalhes das atividades desenvolvidas pela Fundação durante o ano de 2020.

Pergunta 2. De que forma a Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) tem diversificado as suas políticas de financiamento?

A FCG detém um vasto património e investimentos a nível financeiro, como podemos avaliar pelo seu relatório e contas 2020, que lhe permitem a sua subsistência e saúde financeira, mas não obstante a FCG tem vindo a potenciar a criação de respostas inovadoras e focadas em problemáticas atuais, novas parcerias estratégicas que se irão refletir em vantagens quer para a organização como para toda a sociedade.

Como vanguardista que esta entidade é, e como forma de atrair novos financiamentos e partilhar esse conhecimento com as demais entidades, tem vindo a testar e a validar novos instrumentos de financiamento para as entidades do terceiro setor e apoiar novos modelos de negócio que aliem retorno financeiro e impacto social. (Gulbenkian, 2021)

Procedeu à criação de um grupo de investimento de impacto em Portugal, que tem como objetivo testar e validar a utilização de instrumentos de financiamento e apoiar novos modelos de negócios na área social.

Assim, deu origem a 3 projetos: Títulos de impacto Social, Fundo MSM e MAZE, que desenvolve um trabalho com os líderes do setor publico, empreendedores e investidores de impacto para desenvolverem soluções eficazes para os desafios futuros no contexto social e ambiental e tendo como objetivos principais:

- Promover a utilização de novos instrumentos financeiros;
- Capacitar as organizações para o investimento, possibilitando acesso a várias fontes de financiamento;
- Promover o desenvolvimento de novos modelos de negócio;
- Novos modelos de contratualização de serviços sociais orientados por resultados (Títulos de Impacto Social).

A FCG demonstra uma Saúde financeira sustentada e robusta, assumindo-se como uma organização líder em Portugal, mas essa situação não é motivo para que fique apática, aliás mostra todo o seu dinamismo e vanguarda para novas soluções de novos mecanismos de Financiamento e faz uma partilha desses mecanismos com os seus parceiros, mostrando a sua vitalidade e compromisso com a Missão e Valores da Fundação.

Pergunta 3. Será que a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), respondem á Missão e ao espírito colaborativo que caracterizam a Fundação Calouste Gulbenkian? Qual o impacto da implementação desses objetivos nos projetos desenvolvidos pela Fundação?

A Fundação Calouste Gulbenkian define como principal prioridade para a sua atividade a construção de uma sociedade que ofereça iguais oportunidades e que seja sustentável. Na prossecução dessa prioridade, um dos instrumentos que utiliza, é a implementação de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A Fundação revê neste modelo dos ODS, definido pelas Nações Unidas, um forte instrumento, tendo em 2020 desenvolvido um projeto com a finalidade de compreender de que forma as suas atividades e projetos estavam alinhados com os ODS procurando formas de medir esse alinhamento.

Assim, desenvolveu um trabalho pioneiro no mundo filantrópico, tendo optado por realiza-lo em colaboração com os *Rockefeller Philanthropy Advisors* (RPA), uma instituição de know-how reconhecido no tema, e cujos membros da sua equipa sénior participaram na conceptualização dos ODS. Foi um exercício minucioso e transversal, tendo os RPA trabalhado com todos os serviços da Fundação para discutir os seus objetivos estratégicos e linhas de ação, e de que modo estes se alinham com os ODS, procurando identificar elementos quantitativos (indicadores) e qualitativos que permitam mensurar essa contribuição.

Atualmente a Fundação já assinala nas suas principais publicações externas, quais os ODS para os quais cada projeto e atividade estão a contribuir, e é sua ambição reforçar cada vez mais o seu *reporting* externo, deixando transparecer a forma como este alinhamento está a ser concretizado.

Desde outubro de 2020, a Fundação tem vindo a partilhar a sua análise sobre ODS com redes de instituições filantrópicas mundiais, nomeadamente com *o European Foundation Centre*, o "*Theory of the Foundation*" e o Centro Português de Fundações. A Fundação tem como objetivo continuar a apostar nesta troca de *know-how* e experiências, como forma de reforçar o seu compromisso para com os ODS, promover a adoção dos mesmos, e manter-se fiel ao seu espírito colaborativo e à sua missão.

Atualmente, a Fundação contribui maioritariamente para os ODS 4, 9 e 11.

Fig. 3 – ODS 4, 9 e 11



Fonte: Relatório e gestão 2020, Fundação Calouste Gulbenkian

Assim, o relatório apresentado pela RPA refere que a FCG tendo os ODS e a agenda 2030 alinhados dentro da instituição, trará processos mais eficazes de planeamento e avaliação de projetos dentro da FCG, maior liderança no setor, melhoria na comunicação interna e externa e novas oportunidades de partilhar os destaques e o impacto do trabalho da FCG.

Pergunta 4. A Transformação Digital da Fundação Calouste Gulbenkian tem resultado numa aproximação aos seus *stakeholders* e ao reconhecimento por parte da sociedade civil da sua atividade?

Ao longo de 2020 a FCG assegurou um vasto conjunto de funções de suporte a toda a organização em várias dimensões (marketing, digital e sistemas) que permitiram que as várias unidades orgânicas cumprissem os seus objetivos. Nesse ano, com a situação pandémica, ficou claro que as valências desenvolvidas no domínio digital ao longo destes anos permitiu à FCG continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos.

Existiu um reforço nos conteúdos digitais, no uso de plataformas digitais e na procura de novas soluções digitais que façam face aos desafios societais. Neste contexto, a FCG desenvolveu algumas medidas que permitiram á FCG o reconhecimento do esforço feito em ano de pandemia por parte da sociedade em geral para que as partes interessadas pudessem aceder mais facilmente ás atividades desenvolvidas pela Instituição, nomeadamente:

- Digitalização, para **disponibilizar a título gratuito e universal das coleções de textos clássicos e de Cultura Portuguesa**, que resulta da política da fundação de tornar acessível a todo o publico.

- Através dos portais Plataforma9 (www.plataforma9.com) e HPIP (hpip.org) que **promovem a igualdade de oportunidades de acesso ao conhecimento inclusivo** nas áreas dos estudos culturais, com utilizadores provenientes de todo o mundo.
- Reforçou os seus projetos e **iniciativas de divulgação de conteúdos da Biblioteca de arte e arquivos online**, participa no Projeto Rossio que se reveste numa **Biblioteca Digital de Livre Acesso** com intuito de contribuir par a excelência e a internacionalização da investigação e ensino.
- Lançou a iniciativa "Hack for Good Home" que se reveste de tecnologias para o impacto com o apoio da comunidade tecnológica. Conceção de um programa tecnológico para o desenvolvimento das ONGD intitulado "DevHack4impact" com o propósito de capacitar as ONGD de melhor eficácia no desenvolvimento internacional.

A situação pandémica também "obrigou" a que fossem tomadas medidas de aproximação aos seus colaboradores através da construção de condições necessárias para que realizassem as suas funções, em regime de teletrabalho, desde o primeiro dia do confinamento. Para tal, foi necessário concluir o processo de substituição de *desktops* por *laptops*, já em fase muito avançada, e reforçar a capacidade de VPN, para garantir a segurança necessária. A conclusão da migração para Microsoft 365 em 2019, a par dos pilotos efetuados com a plataforma de colaboração Microsoft Teams, revelaram-se de vital importância para o bom funcionamento da Fundação, ao longo de 2020.

A pandemia exigiu também um recurso acrescido às plataformas digitais, para manter a relação com os vários públicos da Fundação e continuou a ser reforçada a aposta no *live streaming*, de eventos no *website* e redes sociais modo a mitigar os limites à lotação física dos espaços, e atingir mais público.

Durante 2020 foram desenvolvidos diversos projetos digitais estruturantes, nomeadamente:

- **Cibersegurança:** implementação das medidas contidas no plano estratégico de cibersegurança, aprovado em 2019. Por exemplo: *upgrade* das *firewalls*, Cisco Umbrella, *passwords* multi-fator, encriptação de discos rígidos, *upgrade* da solução de *web application firewall* e a contratação de um serviço SOC.
- **Bilheteira:** implementação do novo sistema de bilhética para a Fundação com um acréscimo de funcionalidades e desempenho, e uma melhoria significativa da experiência oferecida na compra de bilhetes e assinaturas *online*.
- **Impressões:** implementação do novo sistema de "*follow-me printing*", que aumentou a flexibilidade e a segurança de informação, bem como a redução de desperdício, devido a impressões esquecidas ou inadvertidas. O novo sistema centralizado permite, também, uma análise detalhada de consumos por unidade orgânica e por colaborador.
- **Registo de atividades e indicadores:** implementação de dois novos módulos no SIPP, a saber (a) Registo de atividades, que permite o registo de todas as atividades desenvolvidas pela Fundação, sejam elas projetos ou atividades permanentes, e (b) Indicadores, que admitem o registo de indicadores para estas atividades, bem como para as respetivas subatividades.
- **Catálogo digital:** desenvolvimento da componente tecnológica do catálogo digital das exposições, designadamente ao nível do InArte e do *website*, além da integração entre ambos.

Estes são alguns dos principais projetos que permitiram à Fundação continuar a agir e a operar a favor dos seus beneficiários e públicos e assim garantir uma aproximação e reconhecimento por parte dos seus *stakeholders* e sociedade em geral.

4. CONCLUSÕES

Neste artigo, fica bem patente e evidenciado o dinamismo, a intervenção ajustada à realidade, e alargada nas áreas do espectro de intervenção da FCG. Esta fundação demonstra um forte dinamismo e uma cultura estratégica assente na inovação e em projetos vanguardistas que se traduzem num forte impacto na sociedade, no país e no mundo.

Apresentam através do seu site, toda a documentação necessária e com uma linguagem clara, imagem gráfica agradável e atrativa das suas atividades/ projetos, sendo o reporte das suas contas demonstrado por um accontabilitty forte e disponível para todos os seus stakeholders permitindo a compreensão clara e concisa da intervenção da FCG, da sua missão e dos seus valores.

É uma entidade atenta e preocupada com o futuro agarrando projetos inovadores como foi o caso dos ODS definidos pela ONU, e replicou nos seus projetos tendo inclusive criado estratégias de reporte e monitorização da sua implementação. Estes Objetivos são vistos pela entidade como uma mais valia interna e externa na procura de novos parceiros, partilha da aprendizagem e do progresso e também com intuito de atrair novos contribuidores.

A Fundação mostra-se uma entidade resiliente pois ciente de obstáculos nomeadamente: recursos financeiros e humanos para a implementação de um novo projeto, aprendizagem necessária dos colaboradores e por ventura alguma resistência ao nível das lideranças contruiu um modelo em conjunto com uma entidade importante no setor não lucrativo, a RPA, que contribuiu para o sucesso dessa implementação.

Fica patente neste artigo a preocupação da Fundação em reforçar a sua transformação digital, como analisamos anteriormente, cimentado por um reforço de medidas devidamente elencadas e demonstrando um forte dinamismo, realizado de forma abrangente e cooperativo contribuindo para o desígnio principal desta organização que procura o "beneficio de toda a humanidade".

A FCG é uma organização que se "abre" a toda a sociedade, baseia a sua atuação na melhoria continua, na inovação e vanguarda procurando a partilha do conhecimento demonstrando uma forte cultura organizacional e com um impacto forte reconhecido por todos o que faz desta fundação uma liderança e presença muito forte no setor não lucrativo.

BIBLIOGRAFIA

Adner, R., & Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation. *Management science, 47(5), 611-628.*

BENNEWORTH, P., & CUNHA, J. (2015). Universities' contributions to social innovation: reflections in theory & practice (pp. 508– 527) *European Journal of Innovation Management,.*

Berzin, S. C., Pitt-Catsouphes, M., & Gaitan-Rossi, P. (2015). Defining our own future: Human service leaders on social innovation. *Human Service Organi- zations Management, Leadership and Governance, 39(5), 412-425.*

BIGNETTI, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa (v. 47, n. 1, p. 3 14). *Ciências Sociais Unisinos.*

Burger, R.; Owens, T. Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of self-reported data. *World Dev.* 2010, 38, 1263–1277.

Christensen, J. F., Olesen, M. H., & Kjær, J. S. (2005). The industrial dynamics of Open Innovation—Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research policy, 34(10), 1533-1549*

Connolly, C., Hyndman, N. & McConville, D. (2013). UKcharity accounting: An exercise inwidening stakeholder engagement. *The British Accounting Review*, *45*, 58–69.

CORDEIRO, João. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Jul. 2009, vol.8, no.3, p.55-65. ISSN 1645-4464*

Ďurkovičová, J. (2020). Status of Third Sector Entities in the State and Society. *EU Agrarian Law*, *9*(2), 21–28. https://doi.org/10.2478/eual-2020-0009

Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, *31*, 813–829.

Fundação Calouste Gulbenkian. (2021). *Relatório e Contas 2020*, 51.

Fundação Calouste Gulbenkian (2021): página web oficial da Fundação [http://www.gulbenkian.pt], consultada em 20/11/2021.

Gray, R. (2001). Thirty years of social accounting, auditing and reporting: What (if anything) have we learned? *Business Ethics: A European Review*, *10*, 9–15.

Hale, K. Understanding nonprofit transparency: The limit of formal regulation in the American nonprofit sector. *Int. Rev. Public Adm*. 2013, 18, 31–49.

Hammack, C. (1995). Accountability and nonprofit organizations: A historical perspective. *Non-profit Management and Leadership*.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive, 15(2).*

Hodges, J., & Howieson, B. (2017). The challenges of leadership in the third sector. *European Management Journal*, *35*(1), 69–77. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.12.006

Karimli, D. (2021). Conceptual Framework for the Strategic Management. *Scholedge International Journal of Management & Development ISSN 2394-3378*, *7*(10), 144. https://doi.org/10.19085/sijmd071001

Kim, M. The Relationship of Nonprofits' Financial Health to Program Outcomes: Empirical Evidence From Nonprofit Arts Organizations. *Nonprofit Volunt. Sect*. Q. 2017, 46, 525–548.

Lozano, M.R.; Valencia, P.T.; Gutiérrez, A.C.M. Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz. *CIRIEC-España Rev. Econ. Pública, Soc. y Coop*. 2008, 63, 253–274.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science, v. 32, n. 1, p. 3-19, 2004.*

Molnár, M. (2008). The accountability paradigm: Standards of excellence. *Public Management Review*, *10*(1), 127–137. https://doi.org/10.1080/14719030701763245

MONTGOMERY, T. (2016). *Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? (pp. 1–22). Voluntas.*

Moreno, P.D.C.; Alcaide, T.C.H.; San Juan, A.I.S. La transparencia organizativa y económica en la Web de las fundaciones: Un estudio empírico para España. *REVESCO Rev. Estud. Coop.* **2016**, 121, 62–88.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management, 5(1), 63-77.*

Pérez, M., Espinoza, C., & Peralta, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad, 8(3), 169-178.*

Rogers, D. L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. *Columbia University Press.*

Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal, 21(10-11), 1083- 1103*

Salamon, L.M.; Sokolowski, S.W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Volunt. Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.* 2016, 27, 1515–1545.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.*

Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal,* 21(10-11), 1147-1161.

United Nations (2021): página web das Nações Unidas [https://www.un.org/sustainabledevelopment], consultada em 23/11/2021

Vázquez, J. (2012). La responsabilidad social corporativa en los principales grupos de comunicación españoles: Incorporación, gestión y análisis de la información a través de sus páginas web. *Correspondencias y Análisis, (2), 111-128.*

Warner, K. S., & Wäger, M. (2018). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning.*

Yasmin, S., & Ghafran, C. (2021). Accountability and legitimacy of non-profit organisations: Challenging the current status quo and identifying avenues for future research. *Financial Accountability and Management*, *37*(4), 399–418. https://doi.org/10.1111/faam.12280

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science, 13(3), 339-351.*

RSC Y SOSTENIBILIDAD

PRÁCTICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES DE LOS SUPERMERCADOS ESR Y SU INCIDENCIA EN LA PREFERENCIA DE COMPRA DURANTE LA ETAPA COVID-19 EN MÉXICO.

Alumno1 Citlali García Quintanar
Alumno2 Karla Denisse Aguilar Barrón

Tutores: Shirley Zulema Rock Fentanes
Universidad del Noreste
Lucirene Rangel-Lyne
Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Universidad del Noreste (México)

RESUMEN:

El propósito de esta investigación fue evaluar la satisfacción de los consumidores y su experiencia de compra con base en actividades que se perciban como socialmente responsables en la etapa COVID-19 en México, lo que apoyará a las tiendas involucradas a proveer un mejor servicio para sus clientes. El tipo de investigación fue cuantitativa de alcance descriptivo y de corte transversal. La muestra incluyó a 365 mujeres en edades de entre 30 y 49 años. Los resultados muestran que la mayoría realiza sus compras en los supermercados HEB y Walmart; ambas empresas con distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR). Con base en la información recolectada en las encuestas, se concluye que el supermercado preferido de las consumidoras que residen en las ciudades del sur de Tamaulipas es HEB, debido a prácticas vinculadas con las dimensiones socialmente responsables percibidas por el segmento encuestado.

ABSTRACT:

The purpose of this research has been to evaluate consumer satisfaction and their shopping experience based on activities that were perceived as socially responsible in the COVID-19 stage in Mexico, which will support the stores involved to provide a better service for the clients. The study was quantitative with a descriptive and cross-sectional scope. The sample included 365 women between the ages of 30 and 49. The results show that the majority make their purchases at HEB and Walmart supermarkets; both companies with the Socially Responsible Company (ESR) badge. Based on the information collected in the surveys, it is concluded that the preferred supermarket of women consumers is HEB, due to factors related to responsible social practices perceived by them.

1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) percibida ha venido destacándose por su poder estratégico en la intención de compra de los consumidores. Este efecto sigue estudiándose con base en sus múltiples dimensiones: económicas, éticas, legales y filantrópicas (Carrol, 1991). Los efectos de la RSC se evidencian mediante recientes investigaciones como la desarrollada por Meregildo y Lizeth, (2021) que hablan de la poca información sobre el impacto de la responsabilidad social corporativa (RSC) en el punto de venta, decidiendo estudiar cómo este problema influye en la decisión de compra tras la campaña publicitaria de una marca específica. En concordancia, estudios realizados por Morales y Castillo, (2020) evalúan la relación entre la RSC y la lealtad conativa de los clientes de una empresa del sector servicios. Por su parte Salazar-Duque et al. (2021) analizan los factores que influyen en el comportamiento y la lealtad del consumidor sobre los establecimientos gastronómicos por el impacto que ha generado en el individuo el COVID-19; encontrándose efectos en todos los casos.

Las decisiones de compra que un consumidor puede tomar son diversas dependiendo las características y comportamientos por lo que la combinación de distintos factores y percepciones aumentan la dificultad de decisión. Actualmente los consumidores buscan preferentemente consumir productos de empresas socialmente responsables (Amado, et al. 2021). Las empresas con tal distintivo (ESR) son aquellas que desarrollan esfuerzos importantes en materia de RSC incluyendo las relaciones con todos sus grupos involucrados (*stakeholders*); siendo los consumidores, uno de los grupos con mayor impacto en el desempeño financiero empresarial (González, 2007). En el caso de los *millennials*, esta generación no tiene muy presente la Responsabilidad Social Empresarial en el momento de hacer sus compras, pero el descubrir que la empresa tiene tal factor, hace que se vuelva un valor agregado para las marcas y productos, satisfaciendo su sentido de empatía y solidaridad (Sánchez y Escobar, 2019). En otro estudio más reciente, realizado por Ortega et al. (2021) aplicado también a los *millennials* mencionan que la RSC es un diferenciador para las marcas y su permanencia en el mercado, considerando que actualmente los efectos por la pandemia por COVID-19 han exigido un análisis y revisión sobre los procesos de producción y políticas empresariales con mayor énfasis.

Según Ramos (2021) las empresas que no cuentan con prácticas de Responsabilidad Social no son bien vistas por la sociedad, por lo que la preferencia del consumidor será preponderantemente por negocios éticos y socialmente responsables, tornándose la RSC en una herramienta para el éxito y sostenibilidad de un negocio. También se menciona que la RSC es importante para proyectar un valor agregado y que esta debe estar entre los objetivos de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. Invertir en ello beneficiará no solo a la sociedad, sino también al entorno empresarial. Las ganancias a partir de la RSC son numerosas y les afectan a todos, desde el incremento de la demanda de sus clientes, la fidelización de estos, la preservación del medio ambiente, promoción del desarrollo sostenible y beneficios fiscales que pueden lograrse (Carrillo, et al. 2021). Contreras y Piminchumo, (2021) mencionan que en medida que las acciones de responsabilidad social se apliquen de forma eficiente, los consumidores tendrán una mayor preferencia por estas, generando de esta forma más utilidad.

Por tanto, conocer las percepciones y expectativas de los consumidores es primordial para que un negocio sea exitoso y pueda crear una buena relación con los mismos. Debido a la situación de pandemia que se está viviendo a causa del virus SARS-CoV-2 que propicia la enfermedad COVID-19; el llegar a satisfacer y poder cubrir las necesidades del consumidor no es una tarea fácil, pues es en esta clase de contextos en los que los consumidores podrían valoran con mayor énfasis atributos que expongan una responsabilidad social. Así pues, el realizar investigación acerca de las opiniones que tienen los consumidores sobre el segmento de tiendas proveedoras de insumos básicos para las familias, es determinante para evaluar los factores de preferencia de compra en etapas de pandemia.

Lo anterior con el objetivo de determinar los principales motivos de la preferencia de compra en los supermercados con distintivo ESR; describir la relación de tales motivos y las prácticas socialmente responsables e identificar el supermercado que cuenta con la mayor preferencia de compra en aras de poder sugerir puntos clave que coadyuven a elevar la preferencia de compra, motivado por prácticas vinculadas a las dimensiones socialmente responsables.

Se estudian dos casos de supermercados con distintivos ESR que se muestran como líderes en la preferencia de los consumidores. Se trata de los supermercados como HEB y Walmart en las ciudades de Tampico, Madero y Altamira en el sur de Tamaulipas, México.

En esta investigación se presentan breves antecedentes de cada supermercado. Al final del documento se encontrarán las conclusiones y recomendaciones del análisis de los datos, así como el apartado de referencias.

2. DESARROLLO DEL CASO:

H- E- B

Según información retomada desde el sitio de internet oficial de la tienda, HEB fue iniciada en 1905, por Florence Butt, esta importante cadena de autoservicios nace como una pequeña tienda familiar en la ciudad de Kerville, Texas. Desde sus inicios, Florence Butt tuvo muy en claro lo que quería para sus clientes: servicio excelente, precios bajos y una experiencia de compra amigable y cercana, definiendo así un estilo de negocio que más que centrarse en la ganancia, se centrará en el servicio y la satisfacción del cliente, y que, además, contribuye beneficiando a la comunidad en la que se encontraba. Hacia la década de los 90's, H-E-B introduce su concepto de productos de "Marca Propia", dando así a sus clientes una atractiva opción de compra en cuanto a calidad, precio y frescura.

En H-E-B permanece vigente el compromiso de mantener los precios más bajos, ofrecer un servicio de primera, tener productos de la mejor calidad y darle siempre la mayor frescura a cada uno de sus clientes, pues lo más importante, es la entera satisfacción de quienes, con su preferencia, contribuyen a que esta historia que inició hace más de 110 años, se siga escribiendo. Aunado a ello, cuenta con programas de ayuda a los más necesitados con un enfoque en la alimentación, educación y salud (HEB,2021).

Walmart

Según información retomada desde el sitio de internet oficial de la tienda, Sam Walton mejor conocido como Mr. Sam funda Wal Mart Stores en Estados Unidos. En el año 2007 inician operaciones las primeras sucursales de Banco Walmart en México, se lanzan los medicamentos Medi-Mart y se formaliza la iniciativa de Sustentabilidad (WALMART MEXICO, 2021). Wal-mart se ha convertido en una empresa-nación. Tiene sus propias políticas económicas, sociales y laborales. Tiene una política exterior con otros países. Ha desarrollado su propia cultura, su identidad, una forma de pensar y unos valores propios (Méndez, 2004).

Es una de las empresas más importante del mundo, contando con el reconocimiento ESR por 19 años consecutivos contribuyendo al crecimiento sostenible de la compañía en aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (WALMART MEXICO, 2021).

Inicio del caso

Tanto a nivel mundial como nacional existen numerosas empresas preocupadas de contar con la variedad de productos suficiente para satisfacer las necesidades de sus clientes, lo que se traduce en una mejora en la calidad de vida de las personas dado que facilita el obtener dichos productos. Sin embargo, actualmente el cliente no solo considera relevante la disponibilidad de los productos, sino que también es exigente con la calidad del servicio otorgado por la empresa (Cronin y Taylor, 1992, citado por Mesina y Ogeda, 2016).

Debido a esto el satisfacer a los consumidores mediante una buena calidad de atención y servicio es ahora una parte vital de cualquier negocio. Evaluar la satisfacción de los consumidores y su experiencia de compra también conlleva beneficios para las tiendas, dándoles una imagen favorable ante sus clientes; sin embargo, a pesar de esto, actualmente el mundo se encuentra en una situación problemática ante la pandemia de COVID-19. Debido a esto el servicio y atención al cliente de los supermercados en México tuvo que cambiar y adaptarse a las nuevas medidas sanitarias obligatorias. Lo anterior eleva el interés de evaluar las preferencias de los consumidores ante supermercados mexicanos durante este tiempo de pandemia, por lo que el principal objetivo atiende a explorar y describir los principales factores de satisfacción de los

clientes para determinar los motivos de sus preferencias de compra en los supermercados que se identifican como socialmente responsables.

Muestra

Según estudios empíricos previos, las mujeres son las más propensas a demostrar un efecto positivo en sus preferencias de compra, motivados por factores percibidos como socialmente responsables de parte de las empresas (Pareja, 2020); por ende, la muestra seleccionada fue dirigida a mujeres habitantes de las ciudades de la zona sur de Tamaulipas, México (Tampico, Madero y Altamira) en edades entre los 30 y 49 años. El método fue el de bola de nieve. El tamaño de la muestra fue de 365 mujeres en cualquier estado civil con o sin hijos, que realicen compras supermercados.

Objetivos de la investigación

- Determinar los principales motivos de la preferencia de compra en los supermercados con distintivo ESR.
- Describir la relación de tales motivos y las prácticas socialmente responsables
- Identificar el supermercado que cuenta con la mayor preferencia de compra.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Qué supermercado es el preferido por consumidoras mexicanas durante la actual pandemia?

Respuesta.

De acuerdo a la pregunta filtro principal la mayoría de las mujeres encuestadas realizan sus compras en HEB y Walmart. El 43,6% prefieren HEB siendo seguido por Walmart con un 31,8%.

Cuestión 2.

¿Cuáles son los motivos principales que se evidencian en la preferencia de compra de las encuestadas?

Respuesta.

Los resultados de las encuestas concluyen que durante esta pandemia al 46% de encuestadas les ha parecido bueno el servicio y atención al cliente. También se plasma que al 48,2% la situación no les ha afectado en su preferencia por supermercado, mientras que el 43% restante si se vieron afectados.

Los principales motivos que se descubrieron por la preferencia de compra de las consumidoras es la variedad de productos que manejan HEB y Walmart, la calidad de su servicio, sus precios atractivos y accesibles al público, pero sobre todo la limpieza del lugar, el cómo estos dos supermercados implementan correctamente las medidas de salubridad ante el COVID-19 para evitar cualquier tipo de contagio en sus establecimientos. Estos son los principales motivos por lo que se percibe a Walmart y HEB como las empresas preferidas por los consumidores. Estas prácticas tienen un vínculo con las dimensiones de RSC que al mismo tiempo sustentan el distintivo ESR con el que cuentan.

Cuestión 3.

¿Qué vinculo existe entre las prácticas socialmente responsables y la preferencia de compra?

Respuesta.

Debido a las prácticas socialmente responsables de entre las que destacan las mencionadas en la pregunta anterior y que están relacionadas principalmente con la dimensión económica y social; los consumidores se pueden percatar de todo el proceso y el trabajo que realizan las empresas con acciones de impacto socioeconómico y en materia de seguridad a la

salud de sus clientes en los distintos ámbitos en las que una empresa tiene relación. Así mismo proyectan una reputación favorable que motiva a la confianza en los consumidores. De esta forma se apoya a que los consumidores evalúen y tomen una mejor decisión respecto de sus preferencias de compra.

4. CONCLUSIONES:

Aunque los resultados no puedan extrapolarse al total de la población, es posible afirmar que las acciones percibidas por el segmento de consumidoras encuestadas se vinculan con las prácticas de RSC llevadas a cabo por las empresas socialmente responsables. Ciertamente los cuestionamientos no se enfocaron en las dimensiones de la RSC sino en las acciones que las mujeres destacan como importantes en su preferencia de consumo. No obstante, se confirma la relación de tales acciones responsables con las dimensiones de RSC bajo un complejo de pandemia en México.

Los supermercados HEB y Walmart cuentan con el distintivo ESR y se presentan como las preferidas en la decisión de compra de las encuestadas. Esto demuestra que la percepción de las prácticas socialmente responsables fomenta el incremento en la preferencia de compra de dichos supermercados, aunque tal vez no sea determinante de la preferencia de consumo. En este caso, las principales prácticas favorables percibidas por los consumidores son las que guardan relación con las dimensiones social y económica.

HEB y Walmart demostraron su responsabilidad social mediante la adaptación de su servicio durante la actual pandemia por COVID-19 de la mejor manera, buscando brindar a pesar de las dificultades del entorno una excelente calidad en servicio y atención al cliente, limpieza al cumplir con las normas de salubridad ante COVID-19 establecidas para la protección de los trabajadores y público en general, buenos precios, variedad de productos e implementación de servicios Pick Up y el mejoramiento de las entregas a domicilio de sus compras.

De acuerdo a la investigación realizada se descubrió que debido a la pandemia el 48,2 % de consumidoras no presentaron una diferencia en su preferencia de compra en un supermercado durante esta etapa, mientras que el 43% si presentaron cambios en sus preferencias, lo que es importante resaltar ya que el principal factor de elección para un supermercado de preferencia de acuerdo a las encuestas realizadas fue la implementación de medidas de salubridad, con un 70,7%.

Este factor se considera entonces de vital importancia para las consumidoras al momento de elegir su lugar de preferencia de compra, por lo que la adaptación de las practicas socialmente responsables que los supermercados HEB y Walmart adoptaron en este periodo fueron realmente efectivas, dejando a las consumidoras seguras de su elección.

Se sugiere que los supermercados ESR actuales sigan brindando y adaptando su servicio y atención a clientes, el manejo de buenos precios y la amplia oferta de variedad de productos de excelente calidad incluyendo las mejores prácticas, pero siempre buscando ampliarse hacia las demás dimensiones de la RSC para que esto sea evidente en las percepciones y decisiones de compra de los consumidores.

Futuras líneas de investigación atienden a un estudio complementario en el que pueda incluirse datos más precisos ad hoc a las acciones socialmente responsables implementadas por los supermercados en relación a la percepción de los consumidores y la lealtad de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA:

Alva Meregildo y Amally Lizeth (2021). *Influencia de la responsabilidad social corporativa en la decisión de compra*. Tesis de Grado, universidad peruana de ciencias aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653590/Alva_MA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Amado, J. G., Izaguirre, M. E. R., Reséndez, Z. M. H., y Rocha, V. M. M. (2021). Influencia de la responsabilidad social en la decisión de compra de los consumidores de ciudad victoria. *South Florida Journal of Development*, 2(2): 2770-2780. https://southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/395/369

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34(4): 39-46

Carrillo Peiró, M. V., Etherington Fresneda, L., y González Liria, K. (2021). *Responsabilidad Social Corporativa: Análisis comparativo en el sector de las grandes superficies de alimentación*. Trabajo de grado, Universidad de la Laguna. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/24250/Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20Analisis%20comparativo%20en%20el%20sector%20de%20las%20grandes%20superficies%20de%20alimentacion.%20.pdf?sequence=1

Contreras Chambergo, L. P., y Piminchumo Cavero, V. A. (2021*). La Responsabilidad Social Empresarial y su influencia en la conducta de los consumidores en el distrito de Chiclayo, 2020*. Tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/9543/Contreras_Chambergo_y_Piminchumo_Cavero.pdf?sequence=1yisAllowed=y

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 205-224.

HEB. (2021). *HEB México y su historia*. https://www.heb.com.mx/nuestra-historia

Méndez, D. (2004). Wal-Mart, la empresa-nación. Madrid: La Insignia, 18.

Mesina, P y Ogeda, E. (2016). *Determinantes de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad de Los Ángeles*. Tesis de grado, Universidad de Concepción. Recuperado el 25 de Mayo de 2021, de http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2390/3/Mesina%20-%20Ogeda.pdf

Miranda Pareja, F. J. (2020). *Análisis de la responsabilidad social como base para la fidelización de la marca en la industria de supermercados*. http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14267/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-624.pdf

Morales, A. y Castillo, L. (2020). *Evaluación de la relación entre la responsabilidad social corporativa y la lealtad conativa de los clientes de Diners Club de Lima, Perú*. Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Servicios. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Servicios. Lima, Perú. https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4971

Ortega-Vivanco, M., Jaramillo-Loaiza, G., y Tandazo-Arias, T. (2021). Comportamiento de Compra y Responsabilidad Social de los Estudiantes Universitarios en Tiempos de COVID-19. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(4), 80. https://www.researchgate.net/profile/Mayra-Ortega-Vivanco/publication/349142675_Comportamiento_de_Compra_y_Responsabilidad_Social_de_los_Estudiantes_Universitarios_en_Tiempos_de_COVID-19_Ecuador-NC-ND_40_OPEN_ACCESS/links/6022a14992851c4ed55e810d/Comportamiento-de-Compra-y-Responsabilidad-Social-de-los-Estudiantes-Universitarios-en-Tiempos-de-COVID-19-Ecuador-NC-ND-40-OPEN-ACCESS.pdf

Ramos Vásquez, N. (2021). *Importancia de la responsabilidad social empresarial (RSE).* Tesis de grado, Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4534/Nerly_Trabajo-Bachiller_2021.pdf?sequence=1yisAllowed=y

Salazar-Duque, D., Burbano, C., Portugal, C., y Guamialama, J. (2021). Comportamiento y lealtad del consumidor sobre los establecimientos gastronómicos de Quito por efecto del covid-19. *Revista científica multidisciplinaria arbitrada Yachasun*, 32-56. https://doi.org/10.46296/yc.v5i9edespsep.0102

Sánchez, J. D. y Escobar, A. R. (2019). *Percepción de los millennials sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).* https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/19963/Percepcio%cc%81n%20de%20los%20Millennials.pdf?sequence=1&isAllowed=y

WALMART MEXICO. (2021). Historia.https://www.wa

LA POLÍTICA VERDE DE MERCADONA

Alumno1 Beatriz López Sánchez
Alumno2 Patricia Jimeno Gallego
Alumno3 Alexandra Mihaela Dejeu

Tutoras: Rosana Fuentes Fernández
Carmen Hidalgo Alcázar
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

Nuestro caso docente trata sobre Mercadona y la actividad que desarrolla dentro de la misma. En este estudio, hacemos una breve introducción de su andadura en el mercado, así como de sus objetivos, prácticas o cambios significativos. Dentro del desarrollo del caso, nos hemos enfocado principalmente en la política que desarrollan en el ámbito social, las acciones que llevan a cabo y su compromiso con el medio ambiente, destacando la Estrategia 6.25 y el desarrollo sostenible. La estrategia 6.25 tiene como objetivo para 2025 reducir un 25% el plástico, hacer todos los envases reciclables y reciclar todos los residuos plásticos que genere.

ABSTRACT:

Our teaching case deals with Mercadona and the activity it develops within it. In this study, we make a brief introduction of its journey in the market, as well as its objectives, practices or significant changes. Within the development of the case, we have focused mainly on the policy they develop in the social sphere, the actions they carry out and their commitment to the environment, highlighting Strategy 6.25 and sustainable development. Strategy 6.25 aims to reduce plastic by 25% by 2025, make all packaging recyclable and recycle all plastic waste it generates..

1. INTRODUCCIÓN

Mercadona es una compañía española de distribución con sede en el municipio de Tabernes Blanques (Valencia). A lo largo de estos años Mercadona ha tenido una gran evolución y los principales acontecimientos históricos que hemos extraído de la página oficial de Mercadona han sido:

- 1977: Se funda por Francisco Roig Vallester y Trinidad Alfonso Mocholí con el objetivo de convertir sus carnicerías en un negocio de ultramarinos.
- 1981: Juan Roig y su esposa compran Mercadona a su padre. La empresa cuenta con 8 tiendas. Juan Roig asume la dirección de la compañía, que inicia su actividad como empresa independiente.
- 1992: Se alcanzan las cifras de 10.000 trabajadores y 150 tiendas.
- 1993: Implantación de la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos), que más adelante derivará en el Modelo de Calidad Total.
- 1996: Nacimiento de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Apertura del supermercado número 200, en Segorbe (Castellón). Se firma el primer convenio de empresa para todos los trabajadores.
- 1999: Finaliza el proceso, iniciado en 1995, de convertir en fijos a todos los miembros de la plantilla, que en esos momentos era de 16.825 trabajadores. Se inicia el proyecto de nuevo diseño y modelo de perfumerías.
- 2004: El Comité de Dirección decide como norma general no abrir los supermercados los domingos.
- 2006: Inauguración de la tienda número 1.000.
- 2007: Cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa.
- 2008: Realineación de Mercadona con el Modelo de Calidad Total, quince años después de su implantación. Carro Menú para ofrecer a "El Jefe" el carro de la Compra Total de mayor calidad y más barato del mercado. Inauguración del bloque logístico de Ingenio (Gran Canaria).
- 2010: Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el Liderazgo y la Cultura del Esfuerzo: claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.
- 2011: Se inicia el cobro de las bolsas para adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos.
- 2013: Firma del Convenio Colectivo y Plan de Igualdad 2014-2018. Reinventarnos para ser más tenderos. Implantación nuevas secciones de frescos. Iniciar el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona.
- 2014: Apertura del supermercado 1.500.
- 2016: Aprueba iniciar su proyecto de internacionalización con la entrada en Portugal. Inaugura los dos primeros supermercados con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente,
- 2018: Implantación de la nueva sección de “Listo para Comer”. Evolución del Modelo Proveedor hacia el Proveedor Totaler con el objetivo de continuar siendo la mejor opción para “El Jefe”.
- 2019: El proyecto de internacionalización se convierte en realidad con la apertura de la primera tienda en Portugal.
- 2020: En un año tan duro, el conjunto de personas excepcionales que forman el Proyecto Mercadona contribuye a lograr la mejor gestión de la historia de la compañía. Y continúa la Estrategia 6.25 para la reducción del plástico y gestión de residuos (véase figura 1).

Figura 1. Acciones para reducir el plástico.



Fuente: [https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/mercadona-dice-si-a-seguir-cuidando-el-planeta-con-la-nueva-estrategia-625-para-reducir-los-plasticos/news], a fecha 12/12/2021.

Actualmente, la empresa es la cadena de supermercados líder en España y una de las principales empresas en términos de facturación. En el año 2020 y según su página oficial, Mercadona registró 1654 supermercados (1637 en España y 14 en Portugal) y 90000 trabajadores (89100 en España y 900 en Portugal). Mediante los datos proporcionados por la página web el directorio de empresas, sus ventas son de 30.000 millones de € y el capital social se encuentra por encima de los 60.000 millones de €.

Continuando con la página oficial de Mercadona, centra su principal actividad en el comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco realizado en establecimientos permanentes. El objeto social es la explotación de una cadena de supermercados de alimentación. Tanto en el Ranking Nacional, como en el Provincial y en el Sectorial, Mercadona ocupa la posición 1. Su principal objetivo es dar a sus clientes la mejor opción para satisfacer sus necesidades respecto a la alimentación, cuidado del hogar, cuidado personal y cuidado de animales y gracias a ello está presente en más de 5,5 millones de hogares. Su misión es prescribir al consumidor final productos ofreciendo siempre la máxima calidad, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo. Su visión es que la sociedad quiera que exista y que esté orgullosa de la empresa.

Siguiendo la aportación de Azpeleta (2019), los cambios más significativos que han tenido lugar en su actividad y las razones que les llevaron a realizarlo han sido:

- Comercializan los mismos productos pero de diferentes marcas cuya razón fue poner fin a la exclusividad.
- Negociar contratos con los proveedores producto por producto en vez de toda la gama, con ello se consigue que sólo el mejor producto sea apto para comercializar con él.
- Al trabajar con más proveedores, hay más variedad de productos lo que lleva a un aumento de ventas.
- Al trabajar con un contrato indefinido, si el producto no da la talla se puede retirar del mercado, mientras que antes tenían que esperar 3 años para poder eliminar el producto del mercado por el tipo de contrato.
- En 2008 se llevó a cabo una realineación del Modelo de Calidad Total cuya razón fue poner en marcha la estrategia de Carro Menú con el objetivo de ofrecer la mayor calidad al precio más barato.
- En 2013 decidió implantar nuevas secciones de productos frescos y reinventarse desarrollando la Cadena Agroalimentaria Sostenible cuya principal razón era hacerse más poderosos.

El objetivo que pretendemos abordar con este caso es comprender la situación y el compromiso respecto al medio ambiente y, respecto a Mercadona, conocer las prácticas que lleva a cabo, e intentar tener mayor conciencia sobre la situación.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Según Aparicio (2014), su política de marketing se centra en Siempre Precios Bajos y mediante la cual, permite ofrecer la máxima calidad al precio más bajo del mercado con el fin de satisfacer los cinco componentes que forman la empresa. Al cliente le ofrece calidad junto con un buen servicio, el trabajador recibe una política de recursos humanos que se orienta a la realización y satisfacción propia, a los proveedores les dan un compromiso a largo plazo (Fundación Universitaria Konrad Lorenz, 2007), la sociedad mantiene el compromiso con el desarrollo social y la sostenibilidad y respecto al capital, este se rige por la satisfacción de las otras partes. Dentro de esta política de marketing, con los datos recogidos por la memoria medioambiental de los años 2019 y 2020 de Mercadona, su actividad principal se basa en la aplicación del modelo de Gestión de Calidad Total, con el objetivo de reducir los costes en publicidad y comprometerse tanto con sus clientes como con los proveedores. Continuando con la memoria medioambiental, el compromiso con el medio ambiente se centra en 5 áreas principales (Mercadona, 2020a):

- Sistema de Gestión Ambiental: Mercadona dispone de un sistema de gestión ambiental propio que identifica las áreas de su actividad en las que provocan un mayor impacto ambiental con el fin de mejorarlas y afrontar así los retos medioambientales actuales.

- Optimización logística: bajo la premisa "Transportar más con menos recursos", la gestión logística de Mercadona se centra en optimizar cada trayecto, renovando y modernizando constantemente la flota, encontrando medios de transporte más sostenibles con combustibles alternativos y estrategias para mejorar la última milla.

- Eficiencia energética: utilizar solo la energía necesaria es una máxima de los procesos de Mercadona. La compañía está experimentando una transformación brutal que implica la renovación de sus tiendas a un modelo más eficiente y sostenible, incluyendo numerosas medidas y tecnologías que ayudan a reducir y optimizar el consumo de energía.

- Gestión de residuos: Mercadona prioriza la prevención de generación de residuos en sus procesos, poniendo atención en evitar el desperdicio alimentario.

  Está trabajando para reducir el uso de plástico y mejorar la sostenibilidad de los envases de marca propia, busca las mejores soluciones que están marcadas por la Unión Europea

- Producción sostenible y bienestar animal: dispone de una Política de Bienestar que plasma los esfuerzos para garantizar buenas condiciones durante la vida del animal, así como la seguridad alimentaria y la calidad del producto.

  Trabajan estrechamente con los proveedores de carne, huevos y leche para garantizar que los animales estén en buenas condiciones en las exportaciones ganaderas y todos los procesos.

  También cumplen la legislación vigente en el tema de Bienestar Animal.

Teniendo en cuenta la información encontrada en la página web de Mercadona, trabaja en colaboración con numerosas organizaciones tanto a nivel nacional como internacional con el objetivo de conseguir un avance en el desarrollo sostenible. Centra su esfuerzo principalmente en reducir los residuos que genera en el proceso.

Además de los sistemas de reutilización y reciclaje de envases y de las estrategias de prevención de desperdicios alimentarios en las que Mercadona lleva años trabajando, en Septiembre del 2020 iniciaron una estrategia específica llamada “Estrategia 6.25” que tiene el triple objetivo para 2025 de reducir un 25 % el plástico, hacer todos los envases

reciclables y reciclar todos los residuos plásticos generados en sus instalaciones para conseguir un proceso de reciclaje más eficiente con el que poder avanzar, principalmente, hacia una Economía Circular.

Esta estrategia se está llevando a cabo a través de un total de 6 acciones que conllevan modificaciones en diferentes procesos de la compañía, desde el rediseño de los envases del futuro en coordinación con los proveedores, la adaptación de las tiendas y la logística, la gestión de residuos, etc. En su totalidad, la compañía tiene previsto invertir más de 140 millones de euros en los próximos cuatro años para llevar a cabo todos los hitos que forman dicha estrategia. La cadena comenzó a trabajar en esta estrategia en 2019 implicando a todos los trabajadores de la empresa en el reto de Seguir Cuidando el Planeta y haciendo más sostenibles diferentes procesos de la cadena de montaje. La empresa cuenta con un equipo de trabajo que coordina todas las áreas de actuación de la Estrategia 6.25 y está formado por trabajadores y trabajadoras de los diferentes procesos de la compañía como Tiendas, Prescripción, Informática, Compras, Logística, Financiero, Recursos Humanos, Relaciones Externas y Obras. En los últimos cuatro meses, Mercadona ha adaptado 72 tiendas de la cadena en España y Portugal al modelo Tienda 6.25, que se irá extendiendo a toda la cadena durante 2021.

Estos centros en los que ya pueden observarse avances de la estrategia, tienen como objetivo escuchar la opinión de clientes y trabajadores respecto a todas las acciones que la empresa está desarrollando. Durante este tiempo se han recibido más de 5000 opiniones y sugerencias, tanto de clientes como de trabajadoras y trabajadores, quienes están contribuyendo a mejorar la aplicación de las distintas acciones definidas para reducir el plástico e impulsar la economía circular. Las acciones que se llevan a cabo son (véase Figura 2). Un año más tarde, se han conseguido lograr las 2 primeras acciones:

- 1º Objetivo logrado (26/01/2021): Mercadona, fiel a su compromiso “Sí a seguir cuidando el planeta”, cumple el primer hito de la “Estrategia 6.25” y elimina las bolsas de plástico de un solo uso de todas las secciones de sus tiendas físicas, tanto en el servicio a domicilio, como en el servicio online (Redacción, 2021).

  Ahora la cadena ofrece a los clientes bolsas compostables, fabricadas a partir de fécula de patata y que deben depositarse en el contenedor de manera orgánica como indica el pictograma que se ha incluido en las bolsas con la intención de facilitar a los clientes la separación y reciclaje.

  Además, la compañía ha dispuesto de papeleras diferenciadas en todas las secciones con el objetivo de contribuir a la economía circular.

  El cumplimiento de esta acción supone una reducción de 3200 toneladas de plástico al año.

- 2º objetivo logrado (26/03/2021): Ha completado la segunda acción de la estrategia eliminando los productos de un solo uso en todos los ramos de la cadena, sustituyéndolos por otros fabricados en materiales sostenibles.

  Los nuevos menajes están fabricados con materiales respetuosos con el medio ambiente como el cartón, madera, caña de azúcar y plástico reutilizable, que también se pueden lavar en el lavavajillas después de un uso repetido.

  Con la finalización de esta segunda actuación, Mercadona dejará de utilizar 3.000 toneladas de plástico al año, lo que equivaldría a 120 camiones.

  El cumplimiento de esta primera medida de la Estrategia 6.25 supone una reducción de 3.200 toneladas de plástico al año.

Migrar a la Economía Circular implica estudiar las opciones de mejora de los procesos para circularizarlos en la medida de lo posible. Esta es la estrategia que Mercadona y Logifruit llevan a cabo desde hace 25 años con su sistema de envases reutilizables (Mercadona, 2021).

Otra de las acciones que llevan a cabo en la gestión de residuos según la memoria medioambiental de los años 2019 y 2020 de Mercadona, son:

- Reutilización: sistema de cajas reutilizables Logifruit. Mercadona lleva 25 años apostando por la reutilización de envases comerciales de la mano de su proveedor Logifruit. Este sistema está concebido para que palés y

cajas completen múltiples circuitos, desde el productor primario hasta la tienda. Al tratarse de diseños modulares son fácilmente limpiables, reparables y reciclables, haciendo del modelo Logifruit un ejemplo de Economía Circular.

Cada caja o palé, tras cada ciclo de uso, vuelve al almacén y entra en un proceso automatizado de limpieza y desinfección que garantiza la seguridad e higiene. En pocos minutos están listos para ser utilizados de nuevo, pudiéndose reutilizar hasta 120 veces por unidad antes de que necesite repararse. El modelo de logística sostenible de Mercadona se ha consolidado tras 25 años de relación con la empresa Logifruit. Esta formalizó su relación con Mercadona en 1996 y desde entonces sigue las premisas de la política circular que promueve la UE basada en la Reducción, Reutilización, Reparación y Reciclaje a través de un uso eficiente de recursos y haciendo que los materiales estén el mayor tiempo posible dentro del proceso productivo.

Esta empresa ha apostado continuamente por la optimización de recursos mejorando así la logística como por ejemplo la conversión de cajas rígidas a plegables que han permitido reducir el espacio ocupado y que se puedan transportar muchas más cajas. Esto ha producido una considerable reducción en el número de trayectos, en concreto se han hecho 96.710 trayectos menos y gracias a ello tanto el consumo de combustible como las emisiones de CO2 se han visto reducidos. Los materiales utilizados tienen un diseño modular que permite que las cajas y palets completen múltiples circuitos y que sean fáciles de reparar y reciclar así como de limpiar y desinfectar tras cada uso. Este sistema busca el pleno aprovechamiento de materias primas y el residuo 0, gracias a lo cual se ha podido ahorrar más de 180.000 toneladas de materiales de un único uso. Logifruit también desarrolla sus propias estrategias y ha llevado a cabo más de 300 medidas las cuales le han supuesto un ahorro de 2.500 toneladas y gracias a ello, se ha observado que la reutilización elimina en gran medida las inversiones en fabricación de un mayor número de envases y reduce el coste de partidas de gestión control y producción de la cadena de suministro alcanzando así unos precios más competitivos.

Respecto a las políticas de Economía Circular se busca producir más pero empleando menos recursos naturales. Otra de las ventajas es la reducción de espacio en almacenes gracias a la gestión de stock que permite una mejor manipulación. No obstante, la colaboración de ambas incrementa la seguridad, eficiencia, agilidad en transportes, optimiza el reparto de rutas y el volumen de entrega a proveedores.

Mercadona trabaja continuamente introduciendo mejoras y esforzándose en minimizar los impactos de su actividad y por ello, destinará más de 140 millones de euros hasta 2025 para reducir el plástico y gestionar los residuos mediante la Estrategia 6.25 mediante la cual se quiere conseguir para 2025 un triple objetivo basado en reducir un 25% el plástico, que todos los envases sean reciclables y reciclar todo el residuo plástico.

- Reciclaje de envases comerciales: además del sistema de envases reutilizables, Mercadona utiliza materiales reciclables en parte de sus envases comerciales. Estos envases, una vez llegan a las tiendas, se compactan de nuevo para facilitar su transporte y se envían a reciclar, volviendo al ciclo de materiales útiles.

- Bolsas de plástico: estas bolsas, reutilizables, están elaboradas un 65-70% con plástico reciclado. Además, ofrece bolsas hechas a partir de fécula de patata que después tienen que ser depositadas en el contenedor de materia orgánica. Cada variante de bolsa tiene un símbolo característico que permite diferenciarlas para así poder facilitar al cliente la separación y reciclaje de los residuos (véase figura 2).

Figura 2. Bolsas reutilizables y sostenibles.



Fuente: [https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/bolsas-reutilizables-y-sostenibles-de-mercadona/news], a fecha 12/12/2021.

- Redistribución de alimentos: Mercadona cuenta con un robusto programa de donaciones de excedentes de alimentos, que refuerza su política de prevención del desperdicio alimentario (véase figura 3).

  Como dato relevante, en 2020 y como respuesta a la crisis sanitaria y económica, Mercadona duplicó las donaciones de alimentos a entidades sociales respecto al año 2019. La compañía donó 17000 toneladas de productos a través de la colaboración con más de 290 comedores sociales, más de 60 bancos de alimentos y otras entidades sociales.

Figura 3. Cuarta semana contra el desperdicio.



Fuente: [https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/mercadona-se-suma-a-la-4-semana-contra-el-desperdicio-ali-mentario-de-aecoc/news#:~:text=Mercadona%2C%20en%20el%20marco%20de,2%20de%20octubre%20de%202021], a fecha 12/12/2021.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Mercadona está haciendo un buen trabajo frente al medio ambiente?

Respuesta.

Siguiendo la información de la página web de Mercadona, dentro de su compromiso sostenible con el medio ambiente se centra en cuatro áreas principales donde se generan los impactos ambientales más significativos para poder mejorarlos y afrontar los actuales retos ambientales, entre ellos, el reciclaje:

1. Optimización logística: basándose en la premisa "Transportar más con menos recursos". Destaca su sistema con el proveedor Logifruit con el que llevan trabajando 25 años.

2. Eficiencia energética: usar únicamente la energía que se necesita, es uno de los máximos procesos de Mercadona.

3. Gestión de residuos: concepto más importante dentro del caso. Destaca la "Estrategia 6.25" con sus dos primeros objetivos ya logrados, y con otras cualidades como la reutilización, las bolsas de plástico, o los envases reutilizables.

4. Producción sostenible y bienestar animal: dispone de una política de bienestar animal que refleja los esfuerzos en garantizar unas condiciones dignas durante toda la vida del animal.

Cuestión 2.

¿Por qué es importante que las empresas reduzcan el uso de plásticos?

Respuesta.

Teniendo en cuenta las aportaciones que nos ofrecen Teresa Rey (2019) y la página web Fenieenergia (2019), las razones para disminuir el uso de plástico son:

1. Es uno de los materiales que más tarda en descomponerse.

2. Tarda una media de 500 años en desintegrarse.

3. La mayor parte de los plásticos acaba en el vertedero.

4. Estos finalmente terminan en el mar y acaban con la vida de muchos animales.

5. Si no se pone remedio pronto, en 2050 habrá más plásticos que peces en el mar.

6. La única forma de deshacer botellas y plásticos es la fotodegración.

7. Para llevar a cabo la práctica anterior se necesita luz solar lo cual hace que el plástico se convierta en pequeñas piezas que contienen productos químicos.

8. Contaminan el sistema digestivo de los animales y el agua que bebemos los humanos lo cual es dañino para la salud ya que causa algunas enfermedades debido a que contiene sustancias químicas que actúan como disruptores endocrinos.

Cuestión 3.

Teniendo en cuenta que el reciclaje suele suponer mayores costes, ¿crees que a las empresas les compensan estas prácticas?

Respuesta.

Teniendo en cuenta la noticia del BBVA, la historia del reciclaje es relativamente reciente. Uno de los retos a los que se enfrentan es la inversión inicial del capital para los sistemas de recogida e instalaciones industriales no siempre asumibles por los países en desarrollo. Otra dificultad del sector es que algunos productos reciclados presentan una calidad menor o son menos duraderos, debido a la fragilidad o a las características de los materiales reutilizados.

Basándonos en la información de Moret (2013) y Cabanillas (2021), Mercadona está aplazando su salida al exterior, invirtiendo ese dinero para poder tener un negocio más sostenible y responsable con el medio ambiente concentrándose en el mercado nacional cuando la mayoría de las empresas centran sus esfuerzos en la internacionalización.

Esto genera un coste 140 millones de euros, en el primer año ya que se necesitan realizar modificaciones en diversos procesos, rediseño de los envases en coordinación con los proveedores hasta adecuar todos los almacenes y logística, gestión de residuos ...

4. CONCLUSIONES:

Hemos escogido Mercadona porque tiene buena reputación en nuestro país ya que se intenta centrar en la parte nacional sin intentar expandirse a otros países, por lo que su involucración tiene más importancia a la hora de poder tomar decisiones o llevar a cabo algún tipo de práctica comercial.

Dentro del modelo de gestión de calidad total, Mercadona intenta satisfacer a sus 5 grupos (jefe, trabajador, proveedor, sociedad y capital) con la misma igualdad. Es por ello que todo lo que la empresa realice va a ser en función de satisfacer las necesidades de estos grupos de interés.

En concreto, hemos hablado con mayor detalle de la sociedad, ya que creemos que intenta aportar un ejemplo de sostenibilidad, aportación y compromiso con el medioambiente y la propia sociedad en general. De hecho, según la memoria del 2020, Mercadona aporta los siguientes datos en función de la sociedad (véase Figura 4).

Dentro de lo que más nos hemos centrado a estudiar es el compromiso que tienen con el medio ambiente. En concreto, destacamos la gran labor que desde el 2020 están llevando a cabo: “Estrategia 6.25” donde a través de su implicación pueden perseguir una comunidad más ecofriendly.

En nuestra opinión respecto a esta estrategia, pensamos que es un buen punto de partida para, por ejemplo, la reducción del plástico y la eliminación de los productos de un solo uso (productos desechables), siendo estos los dos primeros objetivos ya alcanzados en este año. Además, también puede convertirse en un medio de comunicación para el resto de empresas u organizaciones.

Por otra parte, creemos que si siguen con este compromiso de lograr los 4 objetivos restantes, podrán tener más reconocimiento, así como generar un impacto positivo en la sociedad.

Otra de las acciones que más destacamos, es el sistema de reutilización, apoyándose en el modelo de Logifruit, por el que llevan 25 años trabajando. Con este modelo tratan de que el material sea lo más reutilizable posible.

A parte de estas acciones que consideramos que pueden ser las más destacadas, llevan a cabo otras acciones como, por ejemplo: bolsas reutilizables con un 70% de material reciclable. En el envase viene detallado en qué contenedor hay que tirar ese producto. Cada variante de bolsa tiene un símbolo característico que permite diferenciarlas para así poder facilitar al cliente la separación y reciclaje de los residuos.

También prestan mucha atención en el tema del reciclaje.

Para finalizar este trabajo, nos ha servido para comprender más la situación del medio ambiente, así como para ayudar en esta práctica que ellos están llevando a cabo.

Figura 4. Datos de la sociedad.



Fuente: Mercadona (2020)

BIBLIOGRAFÍA:

Azpeleta, R. (2019). *10 cambios importantes con la nueva gestión de marca propia de Mercadona*. https://www.merca2.es/2019/04/15/mercadona-gestion-marca-cambios/10/

Aparicio, C. (2018). *La estrategia de marketing de Mercadona*. https://carlesaparicio.net/la-estrategia-de-marketing-de-mercadona/

Cabanillas, F. (2021). El camino de Mercadona hacia un negocio sostenible y responsable con el medio ambiente. *ElDiario.es*. https://www.eldiario.es/andalucia/edcreativo-andalucia/camino-mercadona-negocio-sostenible-responsable-medio-ambiente_132_8309581.html

Fenieenergía. (2019). *¿Por qué es necesario reducir el consumo de plástico?* https://www.fenieenergia.es/por-que-es-necesario-reducir-consumo-plastico/

Fundación Universitaria Konrad Lorenz (2017). *Análisis Caso Mercadona*. https://marketmakers.konradlorenz.edu.co/2017/02/an%C3%A1lisis-caso-mercadona.html

Mercadona. (2020a). *Memoria medioambiental 2019–2020*. https://info.mercadona.es/document/es/memoria-medioambiental-2019-2020.pdf

Mercadona (2020b). *Mercadona — Principales datos*. https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia

Mercadona (2021). *Mercadona consolida su modelo de logística sostenible tras 25 años de relación con Logifruit*. https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/nuestros-hechos/mercadona-consolida-su-modelo-de-logistica-sostenible-tras-25-anos-de-relacion-con-logifruit/news?idCategoriaSeleccionada=1470731340250

Moret, X. (2013). Mercadona aplaza su salida al exterior y baja precios para compensar la crisis. *Las Provincias*. https://www.lasprovincias.es/v/20130308/economia/mercadona-aplaza-salida-exterior-20130308.html

Redacción (2021). Mercadona elimina las bolsas de plástico de un solo uso de todas sus tiendas. *El Periódico Mediterráneo*. https://www.elperiodicomediterraneo.com/castello/2021/10/19/mercadona-elimina-bolsas-plastico-tiendas-40599478.html

Rey, T. (2019). *¿Por qué es importante reducir el consumo de plástico?*. https://www.65ymas.com/salud/preguntas/por-que-es-importante-reducir-consumo-de-plastico_747_102.html

DIAGEO: FOMENTO DEL CONSUMO RESPONSABLE

Alumno1 Iván Alonso Quijano
Alumno2 Daniel Álvarez García
Alumno3 Miguel Juárez Martínez

Tutoras: RosanaFuentes Fernández
Carmen Hidalgo Alcaraz
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

Diageo es una empresa que nació en 1997, pero que tiene una extensa historia previa. Su actividad empresarial consiste en la distribución de bebidas alcohólicas por un gran número de países ya que trabaja con una gran diversidad de marcas. Tiene una estrategia muy diferenciada con diferentes metas, pero la más destacada de todas ellas es la de promover un consumo responsable del alcohol, sobre todo entre los jóvenes.

ABSTRACT:

Diageo is a company that was born in 1997, but has a long history. Its business activity consists of the distribution of alcoholic beverages in a large number of countries since it works with a wide variety of brands. It has a very different strategy with different goals, but the most prominent of them all is to promote responsible alcohol consumption, especially among young people.

1. INTRODUCCIÓN

Diageo es una empresa líder mundial en bebidas alcohólicas con una destacada colección de marcas en licores y cerveza. Producen una colección excepcional de más de 200 marcas, antiguas y nuevas, grandes y pequeñas, globales y locales, que se disfrutan en más de 180 países de todo el mundo.

El objetivo de estudio será ver como una empresa de este tipo trata de promover un consumo responsable de este tipo de productos y ver si es posible concienciar a la población.

Historia destacada de Diageo:

- En 1627 la historia comienza. El primer registro de la familia Haig, la familia más antigua de destiladores de whisky escocés.
- En 1759 Arthur Guinness firma un contrato de arrendamiento de 9000 años en una propiedad en desuso en St. James's Gate, Dublín, y comienza a elaborar cerveza.
- 1820 John Walker abre un negocio de abarrotes en Kilmarnock, Escocia, y comienza a mezclar whiskies, con gran éxito.
- En 1997 nace Diageo, se forma mediante la fusión de Grand Metropolitan y Guinness
- En 2008, una asociación premium Diageo y la familia Nolet forman una compañía 50/50 que posee los derechos exclusivos perpetuos para vender, comercializar y distribuir Ketel One Vodka, No.2 Super Premium Vodka en los Estados Unidos.
- En 2011 Diageo compra por 1.300 millones de libras esterlinas Mey Içki, el principal productor y distribuidor de licores en Turquía, transforma nuestra presencia en el país.

Su ambición consiste en ser una de las empresas de productos de consumo con mejor desempeño, más confiables y respetadas del mundo.

Estrategia la cual se ha obtenido de la propia página web.

- Mantener el crecimiento de la calidad.
- Incorporar la eficiencia diaria.
- Invertir de forma inteligente.
- Promover el consumo positivo del alcohol.
- Defender la inclusión y la diversidad.
- Sostenibilidad pionera de grano a vidrio.

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



Fuente: [http://www.diageo.com], a fecha 05/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Diageo tiene un compromiso a largo plazo para promover el consumo responsable de alcohol a través de la moderación y poder abordar el uso nocivo del alcohol (Hernández, 2021). La compañía presenta un historial de apoyo a iniciativas destinadas a reducir las muertes por accidentes de tráfico y mejorar la seguridad vial a nivel mundial. En la última iniciativa es parte de un enfoque en evolución que promueve cambios en las actitudes como una forma de abordar la conducción bajo los efectos del alcohol y respaldada por su Plan de acción de Sostenibilidad de 10 años, llamado Sociedad 2030: espíritu de progreso (Estevanez, 2021).

Fue lanzada en Gran Bretaña en mayo de 2021, se irá extendiendo a América del Norte, Kenia, Sudáfrica e India en los próximos 12 meses, y los usuarios de cada mercado podrán seleccionar entre una serie de estudios de casos reales de conductores de bebidas basados en sus países o regiones que hablen su idioma local.

La empresa Diageo y UNITAR (Instituto de las Naciones Unidas para la capacitación y la investigación) llevan a cabo el lema “WRONG SIDE OF THE ROAD” la cual va a permitir a las personas poder tener una conversación con un conductor ebrio real para ayudarles a comprender los efectos del alcohol, la vergüenza y el estigma de conducir bajo los efectos del alcohol (Valor Compartido, 2021).

El escenario que se presenta, son tres conductores ebrios pregrabados en el formato de una videollamada, que incluye conducir bajo los efectos del alcohol después de una fiesta, y la mañana después de haber consumido alcohol. Mientras se va desarrollando la historia, el participante puede realizar preguntas cada vez más difíciles, y al final del módulo, se muestra a los participantes el resumen de lo aprendido y se les dirige hacia otros recursos para ofrecerles asesoramiento y apoyo de forma adicional.

La empresa ha promovido el lanzamiento del sitio web DRINKi.Q.com para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas sobre el consumo de alcohol (ComunicarSe, 2016). La empresa ha ampliado la información del contenido nutricional, calórico y alcohólico que hay disponible sobre todas las marcas que tiene. Al poder acceder a la información nutricional de las bebidas de Diageo, se incluyen poder desglosar las calorías, carbohidratos, proteínas, y poder detallar el contenido de grasas saturadas, azúcar, cafeína y sodio en las bebidas.

DRINKiQ.com incluye nuevas y útiles herramientas como una "Calculadora de bebidas" para ayudar a las personas a calcular y hacer un seguimiento del alcohol y las calorías que consumen. Además, ofrece consejos sobre cómo beber de forma responsable e informa cómo la alimentación, la edad, el tamaño y el género afectan a la manera en la que el cuerpo procesa el alcohol. La página web desvela la verdad que hay detrás de mitos populares sobre el consumo de alcohol.

La web de consumo responsable es parte de los compromisos lanzados por Diageo en marzo de 2015 para comenzar a ofrecer voluntariamente información sobre el contenido nutricional y alcohólico de sus bebidas. En un primer paso por cumplir este compromiso, se realizó en octubre de 2015 el primer envío de Crown Royal con información sobre macronutrientes y calorías en su etiqueta.

Dave calcula el número de unidades o gramos de alcohol que hay en cada bebida, el tiempo que el organismo tardará en asimilarlas, así como las calorías que conlleva. Los usuarios solo tienen que seleccionar una bebida de la larga lista de productos y Ask Dave hará el resto. La web calcula sobre cualquier tipo de alcohol: cerveza, vino, espirituosos y con variedades en función del mercado (en España por ejemplo se incluyen bebidas como la sangría o el calimocho).

Además, la iniciativa incluye consejos entre los que destacan el consumo de alcohol 0 en colectivos como los menores, conductores, embarazadas, en lo que Diageo siempre se ha posicionado con firmeza y hacia lo que enfoca muchos de sus mensajes de consumo responsable (Centers for Disease Control and Prevention, 2017).

El objetivo es que todos los consumidores comprendan que la única manera de beber bebidas espirituosas es desde la responsabilidad. En Diageo quieren ayudar a tomar decisiones maduras con este tipo de iniciativas, que además inciden en la equiparación de cualquier bebida alcohólica.

"Pregunta a Dave", en español, es una herramienta simple y fácil de usar que utiliza un tono cercano con el objetivo de ejercer de "amigo" con el que conversar con los jóvenes adultos sobre el alcohol, ayudándoles a tomar decisiones informadas sobre su consumo. Por lo tanto, los consumidores pueden usarla cuándo y dónde quieran, en su vida diaria y/o en los momentos de celebración. Ask Dave permite a los usuarios compartir lo que han aprendido en redes sociales (Facebook o Twitter), pudiendo interactuar e intercambiar resultados y curiosidades (equipara el tiempo que tarda el alcohol en desaparecer de tu cuerpo con por ejemplo a la duración de una película). A través del uso de herramientas tecnológicas que se adapten a sus hábitos de ocio, Diageo pretende involucrar a los jóvenes mayores de edad de una manera eficaz para ayudarles a evitar un consumo abusivo.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Consideras qué es importante la concienciación sobre el consumo moderado de alcohol?

Respuesta.

Sí, es importante la concienciación sobre el consumo moderado de alcohol, porque se considera un acto social ypoco dañino y hay poca concienciación ente los jóvenes de los posibles riesgos de esta bebida que ha sido considerada un refrigerio habitual para tomar con los amigos o con los compañeros de trabajo, pero a largo plazo supone efectos perjudiciales severos para el cuerpo humano como hipertensión arterial, gastritis, cáncer, depresión o cirrosis hepática según la organización ITA (2018) (especialistas en salud mental), incluso si la dosis quese toma es baja; y si la toma es alta se pueden provocar muertes prematuras y problemas de adicción que dañentanto al consumidor como a las personas de su alrededor.

Cuestión 2.

¿Crees que para los objetivos empresariales de las empresas del sector de la venta y distribución de bebidas alcohólicas puede ser contraproducente el promover un consumo moderado de alcohol?

Respuesta.

Puede parecer una mala técnica de marketing porque puede provocar menos ventas desincentivando el consumo y haciendo ver que es una bebida perjudicial para el cuerpo humano catalogándola como poco apropiada para llevaruna vida saludable, pero en realidad está limpiando la imagen de la empresa, quitándole responsabilidad del mal uso que se

puede hacer de la bebida y además, informa, algo que hace ver que la empresa es ética y se preocupa por sus clientes, teniendo responsabilidad social con la sociedad.

Cuestión 3.

¿Un alcohólico es alguien que bebe todos los días?

Respuesta.

No necesariamente porque puede ser una cantidad mínima sin ningún tipo de adicción sino por pura costumbre, como podría ser la de un cura (que no se descarta que haya curas alcohólicos) pero, lo más probable es que si bebes todos los días crees una dependencia que al final se convierta en una adicción y esta puede causar problemas mayores de salud.

Cuestión 4.

¿Cómo podemos ayudar a un alcohólico?

Respuesta.

Primero apartar el alcohol de su lugar de residencia, porque la fuerza de voluntad de las personas es limitada y si seestá constantemente probando la persona va a sentir una ansiedad constante que va a empeorar su calidad de vida; sise está con la persona afectada no se puede tomar ninguna bebida alcohólica porque estarías mostrando poco apoyoa su abstinencia del alcohol, desanimando su interés por tener vida social consiguiendo que se aísle si quiere evitar el problema del alcoholismo; encontrar algo que le motive o que le distraiga para tener una misión en su vida y puedamirar adelante y dejar atrás el problema; y apoyarle para que pueda seguir una vida responsable con su salud medianteel ejemplo.

4. CONCLUSIONES:

Se ha determinado que uno de los aspectos que tendría que ser destacado es la campaña que está tratando de concienciar de que hay que realizar un consumo más responsable del alcohol, tratando de reducir el consumo en menores y empoderando a sus marcas para poder canalizar y globalizar el mensaje de consumo responsable.

Nos ha parecido una práctica muy respetable y reseñable ya que la mayoría de las industrias de este sector no de preocupan de forma tan concienciada en el consumo responsable del alcohol y se centran de forma más exclusiva en sus beneficios monetarios.

Hacer campañas para el consumo responsable no es una mala medida sino una medida necesaria para versecomo una empresa consciente del producto que vende.

Consideramos que el alcohol es una sustancia peligrosa para el organismo que al principio no se ven grandescambios en el consumidor de este, pero con el paso del tiempo si se toma irresponsablemente o incluso responsablemente de manera continuada puede causar enfermedades y otras dolencias para el organismo tanto mentales como físicas, además de provocar accidentes automovilísticos por los efectos que produce oposibles malformaciones en los fetos no deseados por las embarazadas.

Un alcohólico sería alguien que tiene de necesidad beber para no estar ansioso más que por la cantidad de veces que consume ya que alguien que puede beber todos los días si después de un período de abstinencia largo no tiene síndrome de abstinencia es un indicativo de que no es un alcohólico.

La manera de ayudar a un alcohólico es apoyándolo y dándole una misión o sentido de vida que vaya más allá de la toma de una sustancia, que es como lo suelen ver. Entre las medidas para apoyarle sería ayudar a su fuerza de voluntad para que no recaiga y darles ejemplo de que se puede vivir sin tomar alcohol.

BIBLIOGRAFÍA:

Centers for Disease Control and Prevention (2017). Obtenido de Centers for Disease Control and Prevention: https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/fasd/alcohol-use.html (4 de Agosto de 2017).

ComunicarSe (2016). Obtenido de https://www.comunicarseweb.com/noticia/diageo-lanza-web-interactiva-sobre-consumo-responsable-de-alcohol. (20 de Enero de 2016)

Diageo. Obtenido de Diageo: https://www.diageo.com/ (14 de Noviembre de 2018)

Estevanez, D. (2021). Obtenido de El pais: https://elpais.com/espana/2021-07-13/la-mitad-de-los-conductores- fallecidos-en-2020-habian-consumido-alcohol-drogas-o-psicofarmacos.html (13 de Julio de 2021).

Hernández, E. C. (11 de Junio de 2021). Obtenido de https://www.america-retail.com/mexico/diageo-fomenta-el-consumo-responsable-de-alcohol/

ITA (2018) *Especialistas en salud mental*. Obtenido de https://itasaludmental.com/blog/link/70#:%7E:text=Consecuencias%20del%20consumo%20de%20alcohol%20a%20largo%20plazo&text=Hipertensi%C3%B3n%20arterial (14 de Noviembre de 2018).

Valor Compartido (2021). Obtenido de https://valor-compartido.com/diageo-y-unitar-lanzan-experiencia-de-aprendizaje-contra-las-bebidas-alcoholicas/ (21 de Mayo de 2021)

MERCADONA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Alumno1 Ismael González Rebollo
Alumno2 Samuel Gallego García

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

RESUMEN:

La empresa elegida para la realización de este caso docente es Mercadona, la cual realiza una gran tarea de responsabilidad social. Dicha empresa fue elegida por MERCO como la empresa más responsable del sector y la segunda a nivel nacional. La empresa liderada por Juan Roig mantiene el compromiso de contribuir a su desarrollo y progreso de forma sostenible, cuenta con un plan de responsabilidad social que recoge toda la estrategia de la compañía en RSC y que desarrolla el componente social y ético a través de distintas líneas de actuación que refuerzan su apuesta por el crecimiento compartido. Dentro de la RSC de Mercadona tiene un papel relevante la acción social. Asimismo, el análisis muestra que, a mayor responsabilidad social empresarial, se genera una mayor reputación corporativa ante población general y líderes de opinión.

ABSTRACT:

The company chosen for this teaching case is Mercadona, which carries out a huge task of social responsibility. This company was chosen by MERCO as the most responsible company in the sector and the second one at national level. The company, led by Juan Roig, is committed to contributing to its development and progress in a sustainable manner; it has a social responsibility plan that includes the company's entire CSR strategy and develops the social and ethical component through different lines of action that reinforce its commitment to shared growth. Social action plays an important role in Mercadona's CSR. The analysis also shows that the greater the corporate social responsibility, the greater the corporate reputation among the general public and opinion leaders.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo tan internacionalizado como en el que vivimos, las empresas están obligadas a lograr y mantener la buena imagen que tiene la sociedad sobre ellas para permanecer en funcionamiento y lograr reconocimiento y éxito. Esa aprobación sólo será reconocida si las colectividades creen que su actuación aporta una contribución beneficiosa en la sociedad, entorno y personas. Por ello, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un aspecto importantísimo para la subsistencia de cualquier empresa sin importar el tamaño y el sector de esta. Responsabilidad social corporativa (RSC) y reputación corporativa (RC) mantienen una estrecha relación, ya que la RSC en su contexto amplio (buen gobierno corporativo, gestión de los riesgos sociales y medioambientales) satisface las expectativas de los grupos de interés y contribuye a la generación de la RC. Toda organización ha de interiorizar y aplicar en sus procesos el comportamiento responsable, que es la idea más amplia de la RSC. El compromiso real de la empresa con sus stakeholders implica la implantación de un buen sistema de gobierno corporativo y un comportamiento responsable con los grupos de interés y el entorno. A partir de este comportamiento responsable, la empresa puede llevar a cabo un plan de comunicación que ayude a construir su reputación corporativa, si el compromiso no es real y el comportamiento no es coherente, la reputación corporativa se habrá desarrollado exclusivamente sobre la comunicación de la empresa y estará en constante peligro, de forma que cualquier incoherencia que sea descubierta destruirá rápidamente la reputación construida sobre unos cimientos tan frágiles.

Además, este concepto abarca mucho más que la propia organización, ya que, involucra a trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente y, en general, a todo el entorno que envuelve a esa institución. La RSC cubre ámbitos como el compromiso de cumplir con la sociedad, respeto a los derechos humanos, mejorar las condiciones de los empleados y por supuesto tener en cuenta el medio ambiente, ya que en la actualidad los hechos en contra tienen una alta repercusión en la sociedad, por su alto grado de sensibilización hacia éste, afectando así a la imagen corporativa de la compañía.

Por lo tanto, toda empresa socialmente responsable se está dando cuenta de que el principal objetivo ya no es sólo la obtención de beneficios o el reparto de grandes dividendos, sino que se trata de cumplir unas normas éticas y crear una buena imagen corporativa.

Centrándonos ya en la empresa elegida, Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar cuyo objetivo es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza de hogar e higiene personal de sus clientes. Su visión es “Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a “El Jefe” como faro”. “El Jefe” es el término utilizado por la empresa para hacer referencia al consumidor.

La empresa dirigida por Juan Roig, es consciente de la importancia de la responsabilidad social corporativa y por ello como ya se ha dicho es considerada una de las empresas más responsables a nivel nacional.

En este trabajo se pretende abordar y entender el éxito de Mercadona con respecto a su responsabilidad social corporativa, la cual se basa en un modelo para su gestión denominado Calidad Total, implantado en 1993. Gracias a este modelo se atiende a los cinco grupos de interés que tiene la empresa: el jefe (cliente), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital, y también al compromiso con el medio ambiente.

A colación de todo lo anterior, es por esto por lo que en el presente caso docente se va a abordar la temática/problemática de si dentro de la práctica empresarial de Mercadona se lleva a cabo una política real de Responsabilidad Social Corporativa y/o Sostenibilidad. Para dilucidar esta cuestión, se va a llevar a cabo un análisis exhaustivo de los cinco grupos de interés citados anteriormente y compararlos con la evolución del concepto RSC a lo largo de toda la historia.

2. DESARROLLO DEL CASO

Evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa

Históricamente, el patrón de dirección empresarial más utilizado era aquel cuyo fin exclusivo se basaba en la consecución de rendimientos económicos, y a través del cual, el único beneficio posible era en pro de los accionistas. Sin embargo, en los últimos años las grandes empresas se han esmerado en centrarse no solo en sus propios objetivos, sino también en todos aquellos que pudieran afectar de una manera positiva a la sociedad, produciéndose así el inicio del punto clave para que podamos hablar hoy en día del concepto de RSC.

El término RSC innova la idea que se puede tener en un primer momento del concepto "empresa", proporcionándole a este una índole más amplia que va mucho más allá del mero hecho simple económico, en el que se añade la idea de lo entendemos actualmente por sostenibilidad, desde tres puntos de vista: económico, social y medioambiental. El desarrollo sostenible se establece para conseguir la implantación de un modelo de empresa en el cual va impregnado el concepto RSC, y en el cual se pueden distinguir los denominados stakeholders (grupos de interés) los cuales son el foco de atención principal para la gestión de la empresa.

Los orígenes de la RSC se producen en EEUU en torno a los años 5020, aunque ya a principios del siglo XX se empezaban a contemplar las vicisitudes de la importancia en la relación empresa- sociedad. En España21, la RSC no empieza a asentarse hasta los años setenta del siglo pasado. Es por esto, y como consecuencia de las crisis que se produce en aquellos años, por lo que se deja de pensar exclusivamente en el Estado como el único encargado y responsable de corregir las desigualdades existentes y se opta por defender la idea de la contribución al bienestar social de las personas por parte de todos los entes, incluyendo también a las empresas. Se empieza a partir de la idea de que el bienestar de las personas será mayor si todos contribuyen a ello, en mayor medida que si lo hiciera exclusivamente el Estado.

En aquellos años, la existencia de la RSC se entiende como un término más bien filosófico, vinculado a la filantropía y humanidad. Sin embargo, con la entrada del siglo XXI, las personas comienzan a promover fuertes movientes de presión reclamando entre otras cuestiones por una mayor protección del medioambiente, o una protección exhaustiva de los derechos humanos en aquellos países donde su cumplimiento no se lleva a cabo. Sintetizando, estas pretensiones siempre habían sido destinadas exclusivamente al Estado, pero a partir de este momento se pasan también a demandar a las empresas privadas.

Hoy en día, la Responsabilidad Social Corporativa es indispensable para el desarrollo de las actividades de las empresas que optan por una política sostenible que satisfaga las pretensiones de la sociedad. Las empresas que llevan a cabo en sus actuaciones los pilares básicos de la RSC obtienen diferenciarse y conseguir con ello ventajas competitivas en comparación con otras empresas del sector en las que operan.

La puesta en marcha de esta práctica empresarial refleja claramente que la RSC contribuye positivamente en la rentabilidad económica de las empresas, proporcionando una perspectiva del negocio a largo plazo con factores estratégicos claves. El fin no es exclusivamente económico, sino que engloba diferentes aspectos como la buena reputación de la empresa de cara a la sociedad, siendo a su vez un modo de satisfacer las pretensiones de los grupos de interés. El verdadero éxito empresarial lo conseguirán aquellas empresas que sepan responder eficientemente a las pretensiones de la sociedad y de esta forma transformarlas en sus ventajas competitivas.

Responsabilidad Social Corporativa de Mercadona

Uno de los factores claves de las políticas internas y externas de Mercadona es la relación fija establecida a lo largo del tiempo con cada uno de sus grupos de interés. Esta empresa mantiene un dialogo duradero con dichos grupos de interés, lo que provoca que pueda satisfacer las expectativas de ellos. Por lo tanto, su modelo de gestión esta basa en la denominada "Calidad Total", es decir, Mercadona opta por satisfacer de la misma manera a los cuatro grupos siguientes:

Clientes

[20] Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute?. *Journal of business ethics*, *94*(3), 371-394

[21] Cantó-Milà, N., & Lozano, J. M. (2009). The Spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *87*(1), 157-171.

El cliente es el grupo de interés más importante para Mercadona, en el que centra todo su esfuerzo de decisión. Por ello, trabaja constantemente en una serie de cuestiones claves para satisfacer sus necesidades:

- Mejora de las tiendas: ofreciendo a sus clientes la mejor experiencia posible de compra a la hora de la adquisición de sus productos. Lo ha llevado a cabo a través de la apertura de numerosas tiendas y para la reforma de las mismas. Otra forma de mejorar sus tiendas ha sido a través de la actualización de sus sistemas informáticos para el establecimiento de paneles táctiles para la puesta en marcha de su nuevo sistema de pedidos personalizados. De esta manera, se consigue que la empresa se acerque más a sus clientes.

- Comunicación con el cliente: Por un lado, la empresa hace la labor de información "a pie de tienda" y, por otro, ha aumentado su interlocución con distintas asociaciones representativas de los consumidores. La empresa cuenta con un servicio de Atención al Cliente y se ha adaptado a los nuevos tiempos incorporando su perfil en todo tipo de redes sociales.

- Seguridad alimenticia: Mercadona posee un Decálogo de Seguridad Alimentaria, a través del cual comprueba la Seguridad Alimentaria de las instalaciones de sus proveedores e interproveedores. En los últimos tiempos, Mercadona se ha comprometido especialmente con las intolerancias de la lactosa y el gluten.

Trabajadores

Otro grupo de interés fundamental para Mercadona, la cual trabajo a diario para satisfacer sus necesidades en tres aspectos concretos:

- Empleo de calidad: Mercadona se encarga de dar una formación personalizada a toda su plantilla para que lleven a cabo sus empleos con las mejores habilidades técnicas posibles.

- Creación de un Convenio Colectivo para la estabilidad laboral: a través del cual, la empresa busca reforzar el compromiso con la creación de empleo estable (comprometida a la creación de 1.000 nuevos empleos hasta 2022). Entre otros asuntos, por ejemplo, se centra en el aumento de la excedencia por cuidado de hijos hasta 8 años.

- Salud y Seguridad en el Trabajo: la empresa dispone de un plan de Prevención y Programa de Salud que se revisa periódicamente por las auditorías reglamentarias; así, su política preventiva es eficaz y fiable. Además, cuenta con un equipo de especialistas en Ergonomía dedicado a informar y formar a los trabajadores para llevar a cabo sus tareas de la mejor forma posible.

Proveedores

Otro de los puntos a favor de Mercadona de cara a la sociedad es que se centra en conseguir una cadena agroalimentario sostenible. Es por esto, por lo que Mercadona lleva a cabo una fuerte apuesta por el producto nacional: más del 80 por ciento de sus productos son cultivados y elaborados en España, consiguiendo así una gran ventaja competitiva[22] respecto a sus competidores en el sector.

Por otra parte, para remarcar la transparencia de la empresa, Mercadona celebra una reunión una vez al año con sus interproveedores para de esta manera apoyarse en sus comentarios que le ayudan a la mejora de la redefinición de su nuevo modelo. Mercadona cuenta con unos 8000.000 metros cuadrados destinados a garantizar el perfecto funcionamiento de la cadena de suministro: a través de sus 15 bloques logísticos operativos, dos almacenes satélites, dos almacenes reguladores, en los que trabajan 12.00 personas, 240 de ellas en Portugal, reforzando de esta manera su eficiencia y optimizando el consumo de recursos.

La sociedad

[22] Sánchez, J. L. F., Sotorrío, L. L., & Diez, E. B. (2015). The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms. *Corporate governance*. *15*(4), 563-575.

Mercadona lleva a cabo una relación con la sociedad que tiene sus pilares basados en la escucha de las propuestas con el objetivo de encontrar soluciones: busca el crecimiento mutuo y al mismo tiempo de la propia empresa, de los proveedores y de la sociedad. Entre las aportaciones que realiza Mercadona a esta idea se pueden destacar las siguientes:

- Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde año 2011, continúa trabajando para reforzar los 10 principios de dicho pacto.
- Trabaja en la obtención de una buena relación y convivencia con los habitantes de las ciudades: insonorización de sus máquinas o techos para de esta manera conseguir descarga nocturna silenciosa y no molestar a los vecinos.
- Fomento de la transparencia: participando en Foros o estableciendo vínculos con distintas organizaciones para conseguir que dicha transparencia aumente la reputación23 de la empresa frente a la sociedad en general.
- Participación en actividades como "Gran Recogida de Alimentos 2021" y colaboración con distintos comedores sociales.

Sostenibilidad Mercadona

Debido a que Mercadona está encuadrada en un sector como lo es el de la distribución y al tipo de actividad que desarrolla la propia empresa, el impacto en todo lo relacionado con sostenibilidad es bastante elevado: el uso continuado en el tiempo de los transportes, el elevado consumo energético y la masiva generación de envases y residuos hace que esta empresa en concreto deba de poner un énfasis remarcado en el apartado de la sostenibilidad.

Desde un primer momento, la propia empresa es conocedora de este gran problema al que se enfrenta y por lo tanto lleva a cabo el desarrollo de estrategias innovadoras para contribuir cada año a la mejora de la sostenibilidad de la empresa, buscando así no solo el beneficio económico, sino que entiende que ese beneficio que obtiene por la prestación de sus servicios se lo ha de devolver a la sociedad en general por el impacto provocado con sus actuaciones. Mercadona se centra en concreto en cuatro puntos claves en los que la empresa trabaja considerablemente en materia de sostenibilidad:

Ahorro energético

Se ha lleva a cabo una renovación de la idea el ahorro energético en las tiendas: se han introducido mejoras en materia de climatización, iluminación, sistemas de encendido y apagado automático y para conseguir todo ello se recurre a la formación de todo el personal en buenas prácticas de ahorro energético. En los últimos años, el enfoque de las tiendas ha cambiado: se han realizado mejoras en las tiendas existentes y se han construido las nuevas teniendo en cuenta el concepto de tienda "ecoeficiente".

Gestión de residuos

Mercadona trabaja en la mejora continua de su producción, así como en los procesos que llevan a cabo sus proveedores sus proveedores para reducir el impacto ambiental producido por la gestión de los recursos producidos. Durante estos años, la empresa ha llevado a cabo importantes estrategias de reducción de residuos:

- Eco- diseño: si bien es cierto que la principal tarea de los envases es la protección del producto, la ergonomía de los mismos es otro concepto muy importante a tener en cuenta. Mercadona trabaja y estudia la ergonomía de los envases para reducir el espacio de almacenaje y, en general, reducir el impacto derivado de su distribución y consumo.
- Prevención de residuos de alimentos: aprovechamiento de toda la producción que genera el proveedor, pedidos diarios, evitar la manipulación de intermediarios, colaboración con comedores sociales, etc.

[23] Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, *24*(3), 403-441.

- Reducción del consumo de bolsas de plástico.

Diferentes compromisos

Los compromisos que tiene la empresa en cuanto a sostenibilidad se refiere, son los siguientes:

- Pesca sostenible: la empresa lleva a cabo una política de compra de productos de pesca con el objetivo de mejorar la sostenibilidad en los productos provenientes de la pesca, productos que finalmente ofrece a sus clientes.
- Bienestar animal: la búsqueda del trato digno de los animales, evitando el sufrimiento de los mismos a lo largo de su vida. Muchos interproveedores han llevado a cabo mejoras en sus instalaciones para incluir nuevos requisitos a nivel europeo.
- Producción Responsable: tanto la empresa como sus interproveedores cuentan con certificaciones internacionalmente reconocidas o están en proceso de obtenerlas.

Iniciativas universales

Para alcanzar un desarrollo sostenible de su actividad, Mercadona está adherida a varias iniciativas internaciones en esta materia, entre las cuales se puede destacar la participación en el Foro Europeo de la Distribución de la Sostenibilidad: esta iniciativa busca mejorar el comportamiento ambiental en las siguientes áreas:

- Fomentar la producción y el uso de productos sostenibles.
- Reducir el impacto ambiental en las tiendas.
- Optimizar el transporte de mercancías.

3. CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

Cuestión 1.

¿La forma de elaborar Merco el ranking es oportuna?

Respuesta.

Para elaborar este ranking General de Empresas Responsables y con Gobierno Corporativo, Merco cuenta con un total de más de 10.000 encuestados. La participación se divide entre 1.282 directivos, 91 expertos en RSC, 111 periodistas de información económica, 103 analistas financieros, 40 miembros de gobierno, 84 social media managers, 125 responsables de ONG, 100 miembros de sindicatos y 100 de asociaciones de consumidores, así como 8.289 ciudadanos. Además, también se encarga de analizar los indicadores de gestión relacionados con la responsabilidad corporativa y el buen gobierno de 68 empresas.

La valoración se realiza en diferentes fases: primero los directivos empresariales responden al cuestionario; los expertos evalúan a las empresas; y los ciudadanos valoran a las compañías. Con todo ello se obtiene el Ranking provisional, al que los Técnicos de Análisis e Investigación aplican una evaluación por méritos de responsabilidad corporativa de las empresas.

Se podría llegar a la conclusión de que Merco realiza una adecuada elaboración del ranking ya que implica en la labor tanto a expertos como a los ciudadanos.

Figura 1. Modelo de la Calidad Total- Mercadona.



Fuente: (https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad) a fecha 07/11/2021.

Cuestión 2.

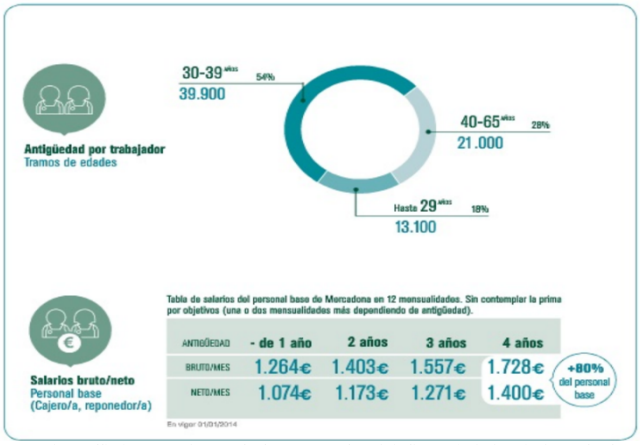
¿Cuáles son los impactos de la actividad empresarial en los sistemas sociales?

Respuesta.

Esta dimensión engloba cuatro áreas: las prácticas laborales y la ética del trabajo, el cumplimiento de los Derechos Humanos, el impacto de su actividad en la sociedad y la responsabilidad de la compañía ante los efectos que se puedan derivar de sus productos.

La compañía asegura que su política salarial está por encima de la media del sector y está basada desde 1997 en el Principio de Equidad; "a igual responsabilidad, mismo sueldo". Su política retributiva es la siguiente:

Figura 2. Tabla política retributiva Mercadona.



Fuente: (https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad) a fecha 07/11/2021.

Cuestión 3.

¿Cuáles son las normativas en materia de RSC?

Respuesta.

Respecto de la RSC encontramos normativa a 3 niveles: Nacional, Internacional y europeo.

A nivel nacional:

- La Responsabilidad Social de las Empresas. Diálogo social. 2007 Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Ley de Transparencia (Ley 26/2003), publicada el 18 de julio de 2003

- Ley Orgánica 3/2007, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres. Título VII: La igualdad en la RSE
- Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras
- Real Decreto 1469/2008, de 5 de septiembre, que modifica el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de RSE con el objeto de adaptar el reglamento a la nueva estructura de la Administración General del Estado
- Real Decreto 221/2008, 15 de febrero, de creación y regulación del Consejo Estatal de RSE
- Proposición de Ley sobre RSE. BOCG 10/05/2002
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público
- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental
- Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas
- Anteproyecto de Ley de Economía Sostenible
- Norma ISO 26000

A nivel europeo:

- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01)
- Libro Blanco sobre Responsabilidad Ambiental, Bruselas, 9 de febrero de 2000
- Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. 2001. Comisión de las Comunidades Europeas
- Agenda Social Europea aprobada por el Consejo Europeo de Niza de 7, 8 y 9 de diciembre de 2000 (2001/C 157/02)
- Comunicación da Comisión relativa a la Responsabilidad Social Empresarial, Una contribución empresarial al desarrollo Sostenible, Bruselas, 2 de julio de 2002
- Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2007
- Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo para poner en práctica la Asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas
- Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de marzo de 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación
- Informe de la Reunión de Grupo de Alto Nivel RSE, Bruselas, 31 de Marzo de 2008

A nivel internacional:

- Normativa sobre Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas, 2003
- Principios Universales del Pacto Mundial (Global Compact) en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente
- Declaración OIT sobre Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo. Ginebra. Junio, 1998

- Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Trasnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos
- Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales
- Objetivos del desarrollo del Milenio

4. CONCLUSIONES

La RSC ha evolucionado de forma notable en los últimos años, debido principalmente al cambio experimentado en la realidad empresarial y social. Las empresas han pasado de tener como único objetivo el incremento de sus beneficios y satisfacer las expectativas de sus accionistas, a mantener un comportamiento transparente y responsable con todos sus grupos de interés, no solo con los accionistas, sino que también, con los empleados, clientes, proveedores, sociedad etc.

Este nuevo modelo de gestión empresarial que afecta a la toma de decisiones en toda la organización, contribuye a la mejora de la competitividad de la empresa, a la fidelización de los clientes y a crear una confianza sobre la imagen de la empresa que no se puede conseguir con publicidad o marketing.

Mercadona, como principal referente en España en el sector de la distribución alimentaria, es también un referente en cuanto a su gestión empresarial socialmente responsable, muestra de ello es el reconocimiento por parte de sus clientes. Esta empresa está comprometida con la conciliación familiar y laboral y la estabilidad en los puestos de trabajo, con la seguridad laboral, con la relación con sus proveedores, con la sostenibilidad medioambiental y por supuesto con la satisfacción de quien es el eje principal de todas las tomas de decisiones, sus clientes.

Por último, es importante destacar que una adecuada gestión de riesgos, la existencia de mecanismos de control y auditoría, el cumplimiento de códigos de buen gobierno y un buen comportamiento ético, son pilares fundamentales en los que las empresas se deben apoyar para poder mitigar los efectos de la crisis que sufre la economía en la actualidad.

La decisión de asumir criterios responsables dependerá de la percepción que cada empresa tenga sobre los efectos que a la larga puedan reportarla y de su consideración de los inconvenientes que puedan suponer en las circunstancias concretas por las que atraviese. Si es ésta la única justificación para asumir la RSC, la empresa se considerará legitimada para no asumirla si, por las razones que sean, no percibe esa rentabilidad; o para hacerlo de forma selectiva (sólo en los aspectos o en los lugares que juzgue convenientes). En este sentido, la finalidad última de esta forma de entender la gestión responsable sigue siendo (como en la gestión convencional) el beneficio. Se sigue orientando toda la actividad empresarial en función de los intereses de los accionistas, para cuyo óptimo beneficio a largo plazo los restantes grupos de interés son simples instrumentos: que deben gestionarse con prudencia para evitar conflictos que pueden resultar problemáticos para los intereses de los accionistas; pero simples instrumentos. Por esta razón y mientras se siga usando la RSC como instrumento únicamente de imagen se encontrará muy limitada.

BIBLIOGRAFÍA:

Mercadona [Web en línea] < https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad > Acceso el 8 de noviembre de 2021.

Kliksberg, Bernardo (2012). “La crisis y la responsabilidad social empresarial”. En Ignacio Galán, J. y Sáenz de Miera, A. (Eds); De la Calle Maldonado, Carmen (Coord), Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI. (pp. 47-67). Salamanca, España: Ediciones Universidad.

Navarro García, Fernando. (2012). “De la ética a la responsabilidad social corporativa”. En Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica (pp. 31-81). Pozuelo de Alarcón: ESIC

Navarro García, Fernando (2012). “Transparencia y comunicación externa de la RSC”. En Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica (pp. 103-142). Pozuelo de Alarcón: ESIC

Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: an institutional mirror or substitute?. *Journal of business ethics*, *94*(3), 371-394

Cantó-Milà, N., & Lozano, J. M. (2009). The Spanish discourse on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *87*(1), 157-171.

Sánchez, J. L. F., Sotorrío, L. L., & Diez, E. B. (2015). The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibex35 firms. *Corporate governance*. *15*(4), 563-575.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, *24*(3), 403-441.

TOYOTA MOTION CORPORATION

Alumn1 Andrea Santos del Barrio
Alumna2 Susana Secades Coya
Alumna3 Laura Peñaloza Manchego
Alumna4 Carmen Martínez Liébana
Alumna5 Alba Sierra Espadas

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

RESUMEN:

Toyota Motor Corporation es una empresa de origen nipón fue fundada en septiembre del año 1933, su sede principal está ubicada en Tokio, aunque por su carácter multinacional cuenta con fábricas y sedes de varios países. Una empresa que decidió dividir sus funciones y abrir un nuevo departamento dedicado a la fabricación de coches, a cargo del hijo fundador, Kiichiro Toyoda. Aunque en el periodo de guerra, la compañía solo se dedicó a la creación de camiones, con una creación simple y pocos componentes debido a la escasez que se sufría, en los últimos 20 años y en la actualidad la empresa de automóviles Toyota ha incrementado su presencia en Europa y América, Asia, Japón y otros países. Ha sabido adaptarse a las necesidades actuales creando nuevas marcas y nuevas tecnologías en sus vehículos para reducir la emisión de gases al medio ambiente, una de estas tecnologías en las que destaca es el hidrógeno. Su empeño no termina en el medioambiente, sino que también se preocupa por el deporte y la sociedad.

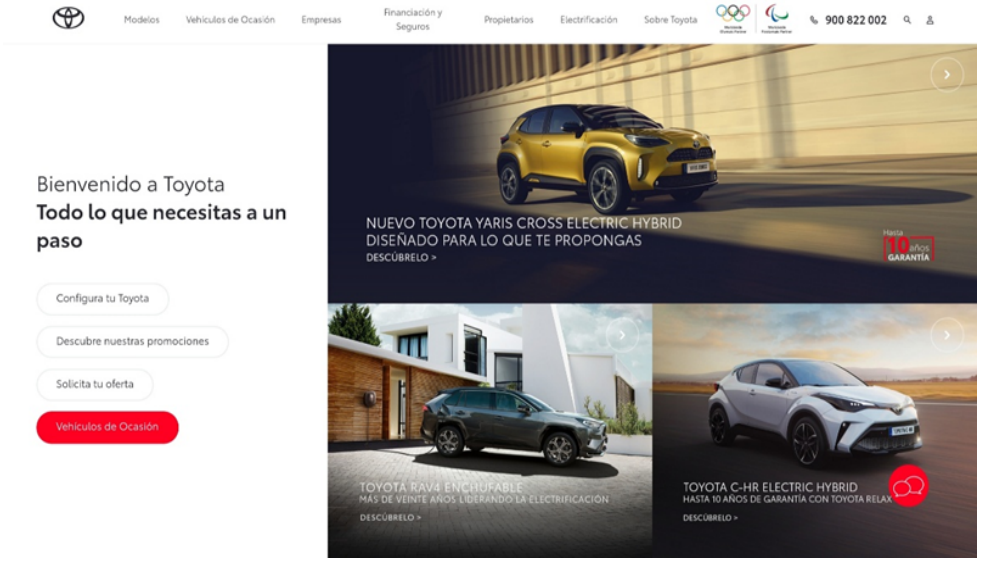
ABSTRACT:

Toyota Motor Corporation is a company of Japanese origin, it was founded in September 1933, its main headquarters are located in Tokyo, although due to its multinational nature it has factories and headquarters in several countries. A company that decided to divide its functions and open a new department dedicated to the manufacture of cars, in charge of the founding son, Kiichiro Toyoda. Although in the war period, the company only dedicated itself to the creation of trucks, with a simple creation and few components due to the shortage that was suffered, in the last 20 years and today the Toyota automobile company has increased its presence in Europe and America, Asia, Japan and other countries. It has known how to adapt to current needs by creating new brands and new technologies in its vehicles to reduce the emission of gases into the environment, one of these technologies in which it stands out is hydrogen. His endeavour does not end with the environment, but he also cares about sport and society.

1. INTRODUCCIÓN

La compañía Toyota nace en 1918, dentro de la industria textil japonesa, cuando Sakichi Toyoda inventa el primer telar automático del mundo y funda la Toyoda Spinning and Weaving Company. Su invento permitió reducir los defectos y aumentar el rendimiento de la producción, pues cuando se daba un problema en el proceso productivo, los telares se paraban de forma automática, evitando la fabricación de productos imperfectos. Este principio de diseño de equipos automáticos capaces de parar al detectar un problema sigue siendo un elemento crucial para el sistema de producción actual de Toyota.

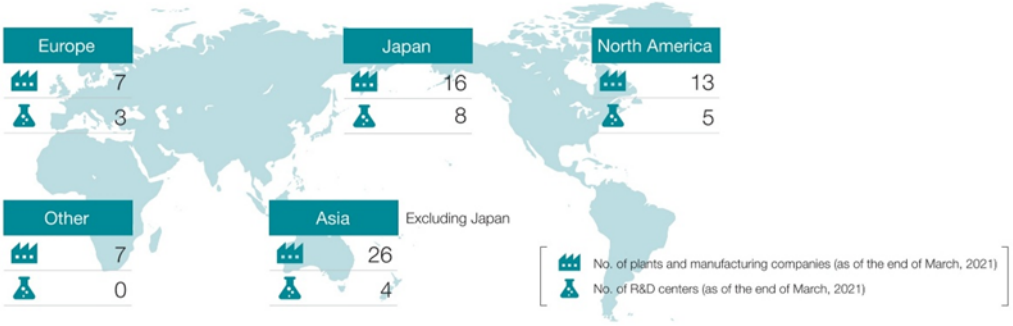
Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de Toyota



Fuente [[https://www.toyota.es/], a fecha 05/11/21

Toyoda llama la atención de una empresa británica, que en 1929 compra los derechos de producción y venta de la empresa textil. Los beneficios obtenidos por Sakichi en este acuerdo, son cedidos a su hijo Kiichiro, para que este último lo invirtiera en el desarrollo de tecnología automotriz de Toyoda. Esto lleva al lanzamiento, en 1936, del primer automóvil de pasajeros de la compañía, y al nacimiento, un año más tarde, de Toyota Motor Corporation. A partir de 1959, la compañía inicia su producción de vehículos fuera de Japón, llegando así al día de hoy, momento en que la empresa fabrica vehículos y componentes para las marcas Toyota y Lexus en sus fábricas en todo el mundo. Pero, actualmente destacan sus fábricas en Europa, Japón, América del Norte, Asia u otros países por su labor en el apartado de I+D. En el apartado introductorio se indicará cuál es la empresa, institución o entidad a la que se refiere el caso, así como la información o los datos necesarios para aportar al posible lector una idea clara de sus actividades, objetivos, etc.

Figura 2. Distribución de centros de I+D de la compañía



Fuente: [https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb/], a fecha 05/11/21

Desde su fundación, Toyota ha intentado contribuir a la creación de una sociedad próspera a través de sus actividades comerciales, con el objetivo de convertirse en un ciudadano corporativo en el que la comunidad internacional pueda confiar. En relación a esto, Toyota ha desarrollado diversos sistemas de producción y tecnologías innovadoras, entre las que destaca la creación, en 1997, del primer vehículo híbrido comercial del mundo, destinado a reducir las emisiones de dióxido de carbono y resolver los problemas medioambientales del mercado de la automoción.

Además, mediante el desarrollo de la conducción automatizada y otras tecnologías avanzadas, como Toyota Safety Sense P y ICS, la compañía ha podido dar solución a su reto principal, el de reducir las muertes y lesiones por accidentes de tráfico en un 90%.

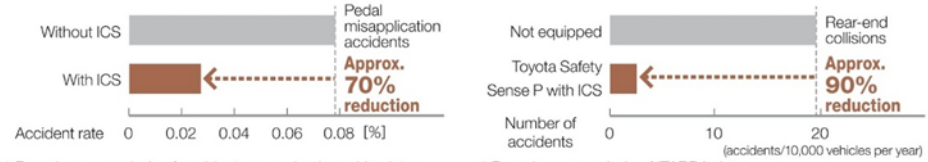
Por otra parte, para hacer realidad la sociedad sostenible a la que apuntan los ODS, la compañía ha llevado a cabo iniciativas para abordar problemas sociales y promover la diversidad entre sus empleados, que son su principal activo, generando así cambios en la sociedad y aprovechando dichos cambios para el mayor crecimiento de la propia Toyota.

A través de todas estas iniciativas la compañía ha creado valor para la sociedad, además de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

Para poder llevar a cabo lo mencionado anteriormente la compañía sigue una serie preceptos en línea con los principios de responsabilidad social corporativa:

- Respetar las leyes de todas las naciones y llevar a cabo actividades de política abierta y justa, para de esta forma ser un buen ciudadano corporativo.
- Respetar la cultura y tradiciones, y contribuir al desarrollo económico y social a través de las actividades corporativas en las comunidades locales.
- Proveer productos limpios y seguros, contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la población
- Creación y desarrollo de tecnología avanzada, y suministrar productos y servicios de primer nivel que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- Promover una cultura corporativa que realce la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, honrando a su vez la confianza mutua y el respeto entre los directivos y empleados.
- Lograr un crecimiento en armonía con la comunidad global a través de una dirección innovadora.

Figura 3. Efectos de las tecnologías Toyota Safety Sense P y ICS sobre la reducción de los accidentes de tráfico.



* Based on an analysis of accidents occurring in parking lots involving the Alphard, Vellfire, and Prius
Based on a survey of data concerning approximately 2,500 accidents from insurance companies that cover the policies for about 60,000 of the above-mentioned vehicle models
- Subject vehicle series: Alphard, Vellfire, Prius
- Survey period: January 2015–June 2016
- Survey subjects: Approximately 63,000 vehicles, of which 26,000 were equipped with ICS (42%)

* Pedal misapplication was identified as the accident cause based on customer reports

* Based on an analysis of ITARDA data
The accident incidence rate is calculated by dividing the number of accidents by the number of vehicles in operation (converted from the number of vehicles sold based on the timing of sale)
- Subject vehicle series: Prius
- Survey period: December 2015–December 2016
- Survey subjects: Approximately 247,000 vehicles, of which approximately 84,000 were equipped with Toyota Safety Sense P, and approximately 121,000 were equipped with Toyota Safety Sense P and ICS

Fuente: [https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb/], a fecha 05/11/21.

2. DESARROLLO DEL CASO:

La responsabilidad social corporativa de esta compañía pasa por llevar a cabo una política medioambiental mediante unas guías en el que se ofrecen ciertas recomendaciones para un uso responsable de agua, papel, gas, cartuchos de tinta, combustible, energía eléctrica. Para 2050 está empresa se ha marcado objetivos:

- Reto de cero emisiones de CO2 en vehículos nuevos
- Reto de cero emisiones de CO2 en el ciclo de vida
- Reto de cero emisiones de CO2 en las fábricas
- Reto de reducir al mínimo y optimizar el uso del agua
- Reto de construir una sociedad y sistemas basados en el reciclaje
- Reto de construir una sociedad futura en armonía con la naturaleza

Pero no se queda ahí y decide apostar por el al deporte siendo socio olímpico, tiene acuerdos de patrocinio con el COE y el CPE, además de ser el patrocinador de la Federación Española de Bádminton (FESBA) y el proveedor de movilidad de la Real Federación Española de Ciclismo. Tiene iniciativas como "Start your impossible", que busca una sociedad más inclusiva y sostenible.

España Toyota acompaña a superar las metas y lograr los objetivos Equipo Toyota que está formado por Carolina Marín, Niko Sherazadishvili, Eva Moral y Martín de la Puente.

No solo apoya el deporte olímpico, además apoya el deporte de competición mediante GR (Gazoo Racing, equipo de competición de Toyota) que cuenta con dos líneas de producto:

- Modelos GR de altas prestaciones, entre los que destacan el GR supra y GR yaris
- Modelos GR sport, entre los que destaca el Corolla GR Sport

Figura 4. Modelos de los coches de actividades deportivas





Fuente: [https://www.toyota.es/], a fecha 06/11/21

También contribuye a una mejorar la sociedad a través de proyectos sociales:

- Con la Fundación Aladina para ayudar a mejorar la calidad de vida de los niños con cáncer y de sus familiares
- Con Banco de Alimentos donó el equivalente a un maletero lleno de comida de los nuevos modelos presentados el año 2020
- Con Cruz Roja desarrollaron la campaña 'No te detengas nunca', un proyecto que buscaba fomentar la movilidad de las personas mayores durante las fiestas navideñas. Gracias a las donaciones conseguidas Cruz Roja tendrá a su disposición una Toyota Proace City con la que podrá mejorar la movilidad de las personas mayores y con discapacidad del norte de Madrid.
- Durante la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, Toyota puso su flota de vehículos a disposición de hospitales, ONG, Protección Civil y las entidades públicas y privadas que lo necesitaban.
- Se unió con Cabify para ofrecer transporte gratuito a los sanitarios de la Comunidad de Madrid.

- Ha llevado a cabo una exitosa acción de donación de sangre en sus concesionarios de la Comunidad de Madrid y de Cataluña, consiguiendo salvar casi 1.500 vidas.
- Convocó el concurso de dibujo infantil 'Toyota Dream Car Art Contest', de esta forma los niños y los jóvenes de todo el mundo diseñaron el coche de sus sueños, desarrollando su imaginación y su creatividad en cada uno de los dibujos que realizaron para el concurso.

Cuenta con un código de conducta que se basa en el antisoborno y anticorrupción, protección de datos, redes sociales y decálogo de comportamiento, respecto a libre competencia, confidencialidad y propiedad intelectual. Su publicidad emitida en los medios de comunicación cuenta con copy advice positivo de Autocontrol cuando existen ofertas financieras. Para que estas políticas sean eficaces se realizan formaciones a los empleados y colaboradores. También cuenta con un Comité de Riesgos, evaluando los posibles riesgos a nivel global que pueden afectar a la compañía y un Comité de crisis para resolver las pequeñas crisis que puedan surgir.

La visión de la empresa consiste en conseguir emisiones cero y dar un paso más en su electrificación. Afrontando el problema del cambio climático con una clara solución utilizar el hidrógeno y tratar de convertirlo en la fuente de energía de las generaciones futuras y dado que estas no tienen la misma visión que las generaciones pasadas Toyota ha decido crear Toyota ocasión, para dar una nueva vida a sus coches y facilitar la búsqueda a sus clientes de su vehículo. Aunque también crea Kinto (nube voladora en japonés), una nueva marca para ofrecer todos los servicios de movilidad en el tiempo y momento que los clientes lo necesiten, es decir, ofrecer servicios de carsharing Los servicios con los que cuenta son:

- Kinto one: ofrece un servicio de renting todo incluido
- Kinto share: coche compartido para empresas
- Kinto rent: alquiler de vehículos en los centros oficiales
- Kinto join: carpooling corporativo conectando a los conductores y pasajeros

Figura 4. Logo de Kinto



Fuente: [https://www.google.com/search?q=logo+de+kinto+toyota&rlz=1C1GCEB_enES979ES979&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwibhIyMh5D0AhVs8LsIHWIuCN0Q_AUoAXoECAEQAw&biw=1036&bih=718&dpr=1.25], a fecha 06/11/21

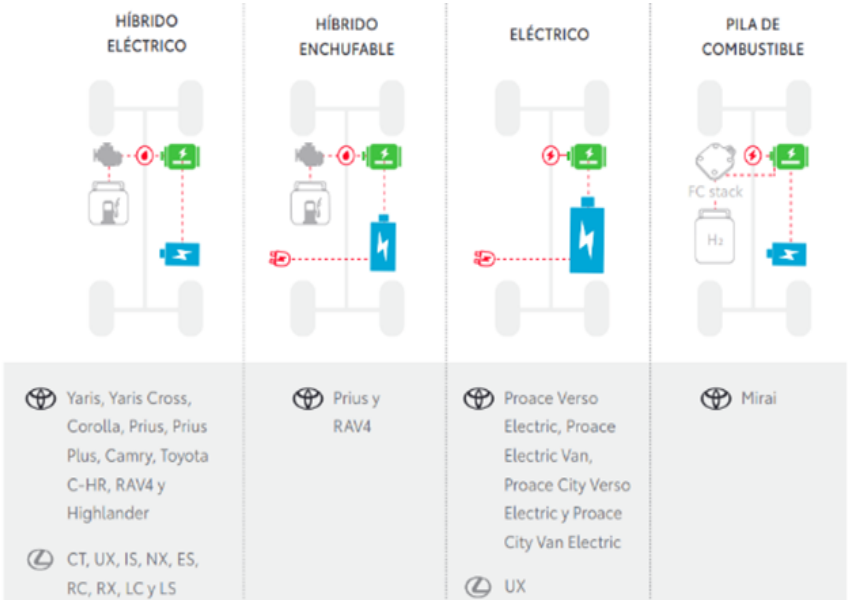
La compañía tiene previsto lanzar 40 vehículos eléctricos para 2025 ampliando así su gama en base a estas tecnologías:

- Tecnología híbrida eléctrica, son coches impulsados por dos motores, por un lado, el de combustión y por otro un motor eléctrico que se recarga o durante el frenado o por el motor de combustión, de tal forma que combina ambos y se mueve de forma más económica. Toyota quiere llevar acabo esta tecnología en los siguientes modelos en el Toyota Yaris, Toyota Yaris Cross, Toyota Corolla, Toyota Pirus, Toyota Pirus Plus, Toyota Camry, Toyota C-HR, Toyota RAV4 y Toyota highlander y en los modelos de Lexus CT, UX, IS, NX, ES, RC, RX, LC Y LS
- Híbridos enchufables que cuentan con un motor de combustión y uno eléctrico que tiene una gran capacidad por lo que se recurre a la toma de corriente eléctrica para cagarlo y así que tenga una mayor autonomía. Los modelos de Toyota que utilizarán esta tecnología serán el Toyota Pirus y el Toyota RAV4.

- Coches eléctricos de batería funcionando exclusivamente con energía eléctrica, los modelos que contarán con esta tecnología serán el Toyota Proace Verso Electric, Toyota Proace Electric Van, Toyota Proace City Verso Electric y el Toyota Proace City Van Electric y el Lexus UX.
- Vehículos eléctricos de pila de combustible mediante una reacción entre el hidrógeno y el oxígeno que se apreciara en el Toyota Mirai.

Actualmente, la empresa cuenta con la gama más electrificada del mercado.

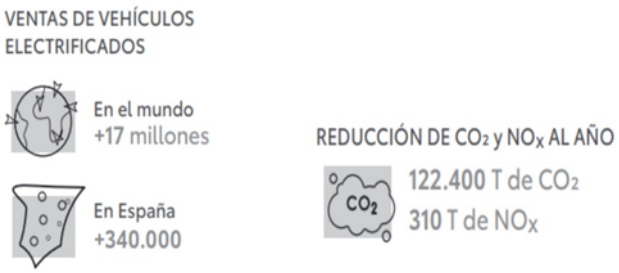
Figura 5. Tecnologías de la gama electrificada



Fuente: [https://t1-cms.images.toyota-europe.com/toyotaone/eses/Informe_2021_alta_tcm-1014-2316667.pdf], a fecha 06/11/21

Está electrificación ha permitido situarse como una empresa líder en ventas ya que éstas han aumentado 17 millones y si solo nos fijamos es España descubrimos que se han vendido más de 340000 vehículos, lo que ha permitido reducir las emisiones de dióxido de carbono en 122400 toneladas y de óxido de nitrógeno en 310 toneladas. puesto que en los recorridos por la ciudad el vehículo almacena energía cada vez que frena o desacelera, permite que el vehículo pueda circular con el motor térmico apagado gran parte del tiempo. Los vehículos cuentan con los estándares más altos de seguridad que existen para conseguir que en un futuro no existan accidentes de tráfico.

Figura 6. Número de ventas de los vehículos electrificados en España y en el mundo y las reducciones en dióxido de carbono (CO2) y en óxidos de nitrógeno (NOx)



Fuente: [https://t1-cms.images.toyota-europe.com/toyotaone/eses/Informe_2021_alta_tcm-1014-2316667.pdf], a fecha 06/11/21

El deseo de Toyota es que las generaciones futuras utilicen el hidrógeno como una fuente de energía fiable en el sector de la automoción y reducir el consumo de combustibles fósiles y para ello ha instalado la primera estación de repostaje de hidrógeno en Madrid a una alta presión, de esta manera se pueden recargar los vehículos de pila de última generación. Pero no solo pretende utilizar el hidrógeno en los coches ya que ha puesto en marcha varias colaboraciones con diversas empresas para llevar el hidrógeno al día a día en autobuses, embarcaciones, clínicas móviles y carretillas elevadoras.

Figura 7. Proyectos en los que Toyota participa y promueve el uso del hidrógeno



Fuente: [https://t1-cms.images.toyota-europe.com/toyotaone/eses/Informe_2021_alta_tcm-1014-2316667.pdf], a fecha 06/11/21

Otro de sus objetivos es ofrecer soluciones para las necesidades de movilidad de las personas para que disfruten del viaje y ofrecer soluciones para las necesidades de movilidad especiales, independientemente de su capacidad física. Para solucionar estos problemas ha llevado desarrollado los siguientes modelos:

- APM-ACCESSIBLE PEOPLE MOVER (transportador de personas accesible): ofrece transporte a los deportistas o a la organización de los juegos olímpicos para que puedan moverse sin dificultades y de manera ágil en una ciudad como Tokio.
- E-PALLETE: un vehículo autónomo que se convertirá en un estándar para la movilidad y el transporte del futuro siendo un vehículo destinado a la infinidad de proyectos.
- CONCEPT-I RIDE: que se define como movilidad urbana fácil de usar. Las puertas son de ala de gaviota, lo que se traduce en una gran abertura, cuenta con un asiento que se desliza para que la entrada con la silla de ruedas sea más fácil y no tiene volante ni pedales ya que se maneja a través de una palanca. También cuenta con un patinete de tres ruedas automático.

Figura 8. Modelos con los que Toyota pretende dar soluciones de movilidad



Fuente: [https://t1-cms.images.toyota-europe.com/toyotaone/eses/Informe_2021_alta_tcm-1014-2316667.pdf], a fecha 06/11/21

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Es Toyota una empresa que apueste por el medio ambiente?

Respuesta.

Toyota es una de las empresas más ecológicas del mundo, posicionándose en el puesto número cinco gracias a sus prácticas empresariales respetuosas con el medio ambiente. Además, es el fabricante de automóviles más ecológico del mundo y líder entre el conjunto de multinacionales. La compañía trabaja constantemente para desarrollar y mejorar las tecnologías de sus operaciones y vehículos, siendo su objetivo principal, el de reducir el impacto sobre el medio ambiente, ofreciendo al mismo tiempo propuestas asequibles a los clientes. Todo esto sitúa a la compañía como líder del sector en lo que a movilidad sostenible se refiere.

Toyota lleva décadas concentrando gran parte de su trabajo en la reducción del impacto medioambiental del proceso industrial. Fue una de las primeras grandes empresas en tenerlo en cuenta y fue pionera en la utilización de plásticos de origen vegetal, introduciéndose poco a poco hasta igualar a los basados en petróleo. Su trabajo no ha sido en vano y, de hecho, Toyota fue recientemente nombrada como la marca más "verde". Su compromiso con la sostenibilidad se ve reflejado, por ejemplo, en el ímpetu de la compañía nipona por impulsar la tecnología híbrida con la que ya han evitado más de 37 toneladas de CO2 a la atmósfera gracias a los 5,7 millones de híbridos.

Además, Toyota creó en Japón un centro dedicado en exclusiva a la investigación de nuevas técnicas de reciclado que supuso la construcción de una planta de residuos de vehículos que en 2001 logró alcanzar el objetivo que Toyota, voluntariamente, se había marcado. Basándose en las 3R (Reducir, Reutilizar y Reciclar) Toyota se ha visto envuelta en distintas iniciativas de ahorro y reciclaje.

Cuestión 2.

¿Toyota solo se enfocará en la electrificación?

Respuesta.

El objetivo principal de la empresa es producir coches con cero emisiones, debido a que es líder en electrificación. La compañía tiene previsto lanzar 40 vehículos eléctricos nuevos para el año 2025, así ofreciendo la más amplia gama de motorizaciones electrificadas. Todo el mundo podrá disfrutar de la tecnología más sostenible, en base a tecnologías como vehículos híbridos eléctricos, eléctricos de batería, híbridos enchufables y pila de combustible.

La compañía ha vendido más de 17 millones de vehículos eléctricos en todo el mundo, superando los más de 340.00 en España, reduciendo las emisiones de dióxido de carbono en 122.440 toneladas al año y las emisiones de óxidos de nitrógeno en 310 toneladas respecto a los vehículos de combustión convencional.

Además, Toyota realizó un estudio de conducción híbrida en Roma en 2020 para probar la eficiencia del nuevo Toyota Yaris. Los resultados, muy similares a un estudio que la compañía realizó en 2019 en Madrid con el Toyota Prius de cuarta generación, mostraron que un Toyota híbrido puede viajar casi el 83% del tiempo como vehículo cero emisiones en ciudad. Y unos 8 minutos cada 10 minutos cuando se trata de una pista que incluye diferentes tipos de pistas

Sin embargo, a pesar de su electrificación el motor de combustión interna también juega un papel importante en el camino hacia la neutralidad climática, el hidrógeno como combustible y otras alternativas de biocombustibles se mencionan como áreas en las que se desarrollan proyectos de I + D. Toyota tiene la responsabilidad de garantizar que cada uno de sus clientes tenga la oportunidad de elegir el producto con las emisiones de CO2 más bajas posibles en el camino hacia la neutralidad de carbono, independientemente del mercado, segmento y presupuesto.

Para concluir, Toyota invertirá 11.500 millones de euros en el desarrollo de baterías para sus vehículos eléctricos durante los próximos ocho años. Su objetivo es aumentar la producción de baterías, debido a que es un cambio nuevo para la empresa. En estos momentos solo trabaja en coches híbridos que producen beneficios para la empresa, pero ya se prepara para el futuro. La empresa va a contar con sus propias baterías, está trabajando aún en el desarrollo de las baterías de estado sólido, que podrían llegar a la producción en 2025.

Cuestión 3.

¿Es Toyota una empresa innovadora en la sociedad del hidrógeno?

Respuesta.

Ha sido la primera empresa en crear una estación de repostaje de hidrógeno del país que permite repostar al vehículo de pila de combustible de la marca.

El hidrógeno es una fuente de energía limpia que podría convertirse en el combustible del futuro. Con este desarrollo innovador Toyota persigue conseguir su principal objetivo de generar la menor emisión posible de emisiones de dióxido de carbono.

Toyota ha iniciado un desarrollo hacia la utilización del hidrógeno en la sociedad haciendo así que esta fuente de energía renovable se convierta en la fuente de suministro principal para la industria y el transporte. Es el camino a seguir avanzando en la electrificación y el propósito de cero emisiones y crear una sociedad basada en el hidrógeno.

Cuestión 4.

¿Toyota contribuye a la creación de una sociedad mejor?

Respuesta.

El compromiso con el medio ambiente es parte del ADN de Toyota y en su visión de trabajar hacia un futuro mejor a través de tecnologías alternativas que reduzcan las emisiones de dióxido de carbono, la compañía lanzó el Toyota 2050 Envioronmnetal Challenge, seis desafíos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, con el objetivo de reducir el impacto de las actividades de Toyota en el planeta y construir así una sociedad futura en armonía con la naturaleza.

Entre los logros medioambientales de la compañía este año, el consumo de agua por coche lavado se redujo en un 68% o el equivalente a 18 piscinas olímpicas, Toyota redujo su impacto ambiental al reducir el consumo de energía en un 18% y ha logrado reducir la cantidad de desperdicio de papel generado por 1.492 sitios por empleado en la red, lo que equivale a absorber dióxido de carbono de 485 árboles por año.

La compañía también multiplicó sus esfuerzos para acercarse a una empresa sin emisión. Toyota coopera con muchas compañías, como el procesamiento de Caetanobus o Toyota, para lograr una visión de lograr una compañía duradera en el futuro con sede hidroeléctrica, reconociendo el valor de este vector de una energía como fuente factible y ricos recursos para transportar y almacenar energía. Toyota abrió la primera estación de reabastecimiento de combustible hidrógeno en España adaptada a los automóviles de combustible junto a Enagás, a través de la escala de gasolina, urbano carburo de metal, Sumitomo Corporation Spain y la alianza de la Estación de Servicio Española. Este año Toyota, también coopera con muchas entidades diferentes y ONG a través de acciones con un impacto positivo para ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas, como banco de alimentos, la compañía ha ayudado a la comida para aquellos que más necesitan, realizo una acción de donación de sangre en sus distribuidores en Cataluña y Madrid ahorrando más de 1.500 personas.

4. CONCLUSIONES:

Tal y como hemos podido comprobar la empresa Toyota lleva a cabo numerosas prácticas de responsabilidad social corporativa y de sostenibilidad, para intentar mejorar el impacto negativo que tienen las empresas sobre el medio ambiente.

El principal propósito de la marca es reducir al máximo las emisiones de dióxido de carbono manteniendo así su compromiso con el medio ambiente.

Una de las medidas que lleva a cabo para ello es la introducción en la sociedad del hidrógeno, creando una estación de repostaje de hidrógeno para vehículos eléctricos, persiguiendo así el objetivo conseguir en un futuro una sociedad basada en el hidrógeno y sin emisiones de dióxido de carbono.

Ha sido la primera marca en comercializar coches híbridos, y es la que más comercializa del mercado. La compañía continúa liderando en España la movilidad sostenible con sus dos marcas, Lexus y Toyota, las cuales han ampliado su catálogo de vehículos electrificados para llegar a un mayor número de clientes y adaptarse a las necesidades de todos ellos. Además, la empresa en el año 2021 consiguió su mayor cuota de mercado en España.

Es una de las empresas más importantes a nivel de electrificación en el mercado con sus modelos de vehículos híbridos eléctricos fabricados gracias a sistemas de producción avanzados y tecnologías innovadoras.

Hemos orientado nuestro caso hacia la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad, por ser un tema muy presente en la sociedad actual. La compañía elegida fue Toyota, ya que es una de las empresas más reconocidas en cuanto a desarrollo sostenible en España. Dicha marca le da una gran importancia al impacto de las empresas en el medio ambiente, y para asegurarse del cumplimiento de las indicaciones de la Política del medioambiente vigente que deben llevar a cabo, elabora un Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio ambiente de la propia organización que actualiza anualmente.

Además de las prácticas que establece la marca para reducir los riesgos medioambientales, se ha comprometido a cumplir una serie de objetivos sostenibles con el medio ambiente que quedan recogidos en su Política Medioambiental y se pueden resumir en: un enfoque hacia la mejora continua, basado en cumplir con los propósitos medioambientales y

organizar las funciones para optimizar el consumo. Un compromiso ambiental que se resume en objetivos para reducir las emisiones. Y la orientación al diálogo, es decir, un trato adecuado con empleados y socios y atención personalizada a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA:

Cancela, C. (20 de enero de 2020). *El confidencial: "La nueva estrategia de Toyota que no consiste en vender coches".* https://www.elconfidencial.com/motor/2020-01-20/toyota-gr-kinto-lexus-precio-cuanto-cuesta_2418196/

History of Toyota. Recuperado el 5 de noviembre de 2021, de https://www.toyotauk.com/about-toyota/history-of-toyota

Ortega, P. (1 de agosto de 2021). Apertura:" El secreto de Toyota: su plan para el auto del futuro y ser número 1". https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/el-secreto-de-toyota-su-plan-para-el-auto-del-futuro-y-ser-numero-1/

Toyota. (2017). *Informe de Sostenibilidad Toyota España 2016-2017.* https://sostenibilidad.toyota.es/

Toyota. (2021). *Sustainability Data Book*. https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb/

Toyota. (2021). *Informe de sostenibilidad.*https://t1-cms.images.toyota-europe.com/toyotaone/eses/Informe_2021_alta_tcm-1014-2316667.pdf

Toyota (2021). *Electrificación*. https://www.toyota.es/electrificacion/

Jinshin. (7 de agosto de 2019). *Entusianta Toyota*:" Toyota presenta el APM (Accessible People Mover)" https://www.entusiastatoyota.com/toyota-presenta-el-apm-accessible-people-mover/

Services, B. (18 de septiembre de 2019).*Motorpasion:"Pero, ¿en qué consiste el dichoso e-Palette*?". https://www.motorpasion.com/espaciotoyota/que-consiste-dichoso-e-palette

Fuentes, V. (16 de octubre de 2017). *Motorpasion:" Al fin un fabricante diseña un concept pensando en la movilidad universal: el Toyota i-Ride (y ya va camino a Tokio)".* https://www.motorpasion.com/toyota/al-fin-un-fabricante-disena-un-concept-pensando-en-la-movilidad-universal-el-i-ride-y-ya-va-camino-a-tokio

GIVING MORE THAN WE TAKE FROM THE PLANET”

Alumno1 Francisco Miguel González Alcoba
Alumna2 Lara López González
Alumno3 Santiago Martínez de la Concha

Tutores: José Luis Vázquez Burguete
César Sahelices Pinto
Universidad de León
(España)

RESUMEN:
La acción de marketing relacionada con el marketing verde y el marketing sostenible que hemos elegido para estudiar en este caso docente es la campana que realiza Starbucks en base a alcanzar una serie de objetivos relacionados directamente con ser una empresa sostenible a corto y a largo plazo.
En ella cuenta con un lema muy significativo “Giving more than we take from the planet” donde se marca 5 objetivos sostenibles que quiere cumplir desde este moemnto hasta 2030. Además de quiere llegar a cumplir todas estas metas contando con la participación de sus trabajadores, socios, clientes y todas las partes interesadas de Starbucks.
Un ejemplo de los objetivos que se marca Starbucks es que quiere reducer sus emisiones de carbono,la producción de desechos y el impacto del agua y para ello se marca un margen de diez años para conseguirlo.
Por este hecho creemos que es muy importante que este tipo de empresas den visibilidad de cuidar nuestro planeta.

ABSTRACT:
The marketing strategy we've chosen related to green marketing and sustainable marketing for this case study is the one Starbucks is working on. Starbucks aim to reach a few objectives to become a sustainable business in the short and long term.
The motto "Giving more than we take from the planet" is Starbucks' chosen for this marketing campaign, where we'll find 5 sustainable objectives they want to achieve until 2030. Besides, they also want cooperation from every person involving the business: workers, clients, partners and everyone related to the business.
One of the objectives Starbucks wants to achieve is reducing carbon emissions, waste production or water impact in their business. All of these are focused to be reached by 2030.
We believe this campaign has a strong impact on our planet. It is very important that this kind of business get involved with sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

Starbucks es una cadena internacional de cafeterías estadounidense fundada en 1971 en Seattle por Jerry Baldwin, Gordon Bowker y Zev Siegl la cual es considerada como la compañía de comercialización de café más grande del mundo, con más de 24.000 locales en 70 países.

Starbucks desde el principio se propuso convertir en una empresa diferente, en la cual no solo se honrase al café y a su tradición, sino que además se estableciese una cierta sensación de conexión en el consumidor con la misión de inspirar y nutrir el espíritu humano y con un objetivo claro: contribuir a que el mundo sea mejor.

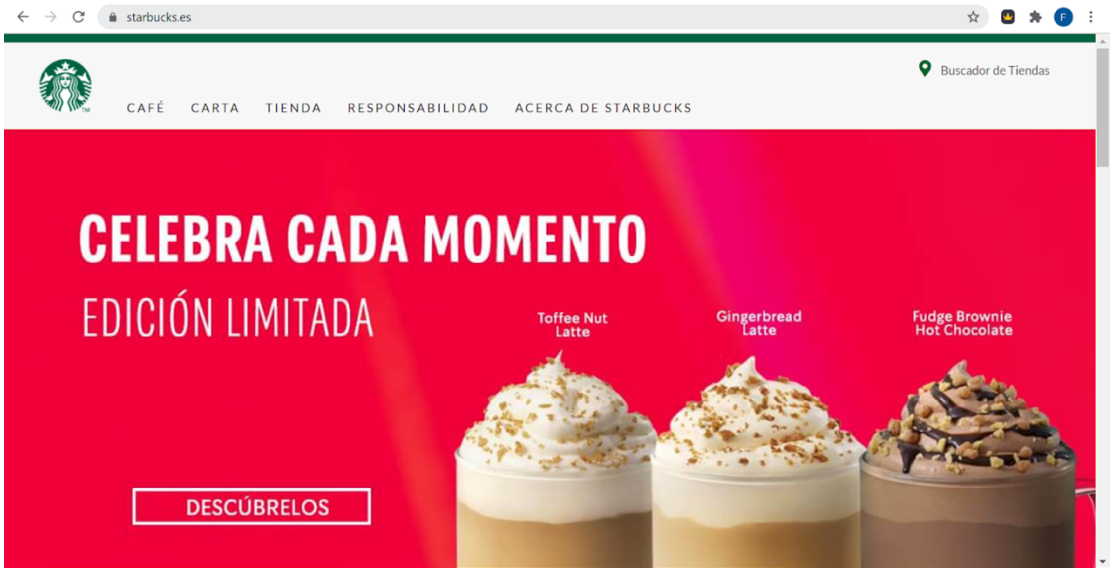
De cara a la realización de dicho objetivo, la empresa viene estableciendo un enfoque renovado en la sostenibilidad con el cual se pretende cuidar al medio ambiente de una manera formidable con la finalidad de convertirse en una organización la cual produzca recursos positivos para el planeta, almacenando más carbono del que se emite, eliminando los desechos y proporcionando más agua limpia de la que usan, todo ello bajo el lema “Dar más de lo que recibimos del planeta”.

Este enfoque se basa en unos objetivos a lograr para 2030, los cuales se caracterizan por presentar un compromiso de la empresa con el medio ambiente y con sus socios y clientes. Más concretamente, los objetivos que quieren implementar y los cuales serán objeto de desarrollo en páginas posteriores de este caso son los siguientes:

- Reducir las emisiones de carbono, la producción de desechos y el impacto del agua.
- Establecer nuevas formas de realizar un seguimiento del progreso
- Ofrecer más alimentos y bebidas de origen vegetal y productos reutilizables.
- Trabajo Preliminar
- Convertirse en una empresa más ecológica

Esta estrategia impartida por Starbucks se postula como una de las estrategias más ambiciosas de la compañía buscando un cambio en la sociedad, intentando conseguir que las personas actúen de una manera sostenible comprendiendo el gran problema al cual nos estamos enfrentando.

Figura 1. Portada de la página web de Starbucks



Fuente: [https://www.starbucks.es/], a fecha 12/10/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Como ya hemos comentado anteriormente, para Starbucks, contribuir con la sociedad y con el medio ambiente constituye un objetivo primordial ya que prácticamente desde sus inicios la empresa ha defendido el convencimiento de que las demás organizaciones deben de ejercer un impacto positivo en la comunidad a las que prestan servicios. Todo ello ha llevado a que en la actualidad Starbucks haya decidido realizar una campaña de marketing verde con unos objetivos claramente establecidos.

Figura 2. Cabecera de página del proyecto sostenible de Starbucks



Fuente: [https://stories.starbucks.com/stories/2020/5-things-to-know-about-starbucks-new-environmental-sustainability-commitm], a fecha 12/10/2021.

Los 5 objetivos principales que Starbucks ha decidido para esta campaña de marketing verde son los siguientes:

- *Reducir la mitad de sus emisiones de carbón, la producción de desechos y el impacto del agua en la próxima década, además de seguir creciendo como negocio*: En la carta que Johnson, el director ejecutivo de Starbucks escribió, explicaba que estos objetivos están impulsados hacia una economía circular. La reducción del 50% de las emisiones de carbono y de los desechos enviados a los vertederos desde las tiendas y fabricación, hará conservar un 50% el agua que se utiliza para las operaciones directas y producción de café.

- *Establecer una nueva forma de realizar un seguimiento del progreso*: Una de las principales investigaciones de Starbucks durante todos estos años ha sido la investigación en la ciencia para evaluar el progreso. Sin embargo, ahora también ha publicado una huella ambiental integral de las emisiones de carbono, el uso del agua y los desechos en las operaciones globales y en su cadena de suministro. Esta investigación está creada en asociación con Quantis y World Wildlife Fund, como una base sólida para medir el progreso a medida que va pasando el tiempo. El objetivo de Johnson es ser transparente sobre el progreso a corto y largo plazo con todos los avances que se vayan realizando.

- *Más alimentos y bebidas de origen natural y productos reutilizable*: Siendo ésta una de las áreas clave en las que Starbucks planea tener un gigantesco impacto para 2030, en ella se incluyen diferentes acciones, como son la ampliación de opciones de menú ecológico y basados en plantas, pasar de envases de un solo uso a envases reutilizables, invertir en prácticas innovadoras de agricultura, la conservación del agua y reforestación, buscar formas de gestionar mejor los residuos (incluidos los residuos de alimentos) en las tiendas y las comunidades y el desarrollo de operaciones más ecológicas, desde las tiendas hasta la cadena de suministro y la fabricación.

- *Trabajo preliminar*: A lo largo de los años, la compañía se ha asociado con otras organizaciones e invertido en formas de llevar prácticas sostenibles a escala, incluido el programa Starbucks FoodShare o NextGen Cup Challenge, convirtiéndose en líder en tiendas LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), además de

inversiones en renovables con el objetivo de eliminar las pajitas de plástico para fines de 2020. Del mismo modo, también han pasado dos décadas, en asociación con Conservation International, desde que se plantease el logro del hito de obtener el 99% del café de manera ética a través de las prácticas de CAFE (Coffee and Farmer Equity). La investigación demuestra que la implementación de las prácticas de CAFE a lo largo de los años ha reducido a más de la mitad la huella de carbono de la empresa. Tras lo anterior, en la actualidad la empresa se encuentra trabajando activamente para incorporar a todo el sector cafetero y hacer del café el primer producto agrícola sostenible del mundo.

- *Convertirse en una empresa más ecológica*: Los socios de Starbucks se están movilizando para el cambio en números cada vez mayores. Así, por ejemplo, puede verse cómo más de 18.000 socios se han inscrito desde que fue propuesto en el curso en línea "Delantal más ecológico" sobre sostenibilidad y gestión ambiental (lo que se refiere a un período de dos años), y el número sigue creciendo. Lisa Ference, gerente de una tienda en Conway, Arkansas, se volvió famosa hace unos años cuando un derrame de petróleo cerca de su casa devastó un lago local, y desde entonces se siente muy decidida a involucrarse y defender la vida silvestre y el medio ambiente.

Tal y como se desprende de cuanto acaba de ser comentado lleva a concluir que la sostenibilidad es un tema emblemático en el viaje personal de los empleados: ellos no hacen lo que hacen por obligación o por ninguna otra causa, simplemente lo hacen porque es lo correcto.

Figura 3. Objetivos 2030 de Starbucks



Fuente: [https://stories.starbucks.com/stories/2020/5-things-to-know-about-starbucks-new-environmental-sustainability-commitm], a fecha 12/10/2021.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:
Cuestión 1.

¿Qué técnica de comunicación utiliza Starbucks para que sus clientes estén al tanto de los cambios sostenibles que van a realizar?

Respuesta.

En relación con la respuesta a esta pregunta debe señalarse que, en esta ocasión, Starbucks utiliza la publicidad empleando para ello un soporte digital que en concreto sería la creación de una sección en su página web llamada "Starbucks Stories & News" en la que pone a disposición del cliente las ultimas noticias e información actual de la empresa y donde incluyen un apartado dedicado al plan de acción sostenible que quiere llevar a cabo la empresa hasta 2023.

Además, la empresa se ha comprometido en crear una imagen limpia de la misma y quiere ser transparente en sus informes a corto y a largo plazo para así dar veracidad a todas esas acciones sostenibles que vaya logrando, y para ello pues también utilizara este apartado de la página web.

Cuestión 2.

¿A qué público objetivo se pretende llegar con estos objetivos que se ha marcado Starbucks?

Respuesta.

Actualmente el público objetivo de Starbucks es un público joven, cuya edad se encuentra entre los 25 y los 40 años. Siendo cierto que se trata de uno de los segmentos que muestran una mayor concienciación medioambiental, no es menos verdad que aspectos como la importancia de la sostenibilidad y la voluntad de contribuir a la mejora del medio ambiente no es algo que esté necesariamente segmentado o que sea exclusivo de unos grupos concretos de individuos, siendo ésta la razón por la que se pretende llegar a todo tipo de consumidores con este tipo de acciones.

Cuestión 3.

¿Cuáles son las ventajas de llevar a cabo estas acciones sostenibles?

Respuesta.

En cuanto a ventajas, cabe mencionar las siguientes:

- La reducción a la mitad de las emisiones de carbono.
- La reducción de los desechos enviados a los vertederos desde las tiendas y la fabricación.
- La mejora en términos de conservación y reposición de un tanto por ciento del agua para la producción del café.
- La puesta en práctica nuevas formas de seguir los procesos de sostenibilidad.
- La incorporación a la cartera de productos de alimentos y de bebidas de origen vegetal y con envases reutilizables.
- La oferta de cursos a sus trabajadores para que estén bien formados y familiarizados con el medio ambiente, la sustentabilidad y administración ambiental.
- Los resultados obtenidos en términos de mostrar a sus empleados y a sus clientes la importancia de la sostenibilidad.

Cuestión 4.

¿Cuál es el mensaje que Starbucks busca transmitir no solo a sus clientes, sino también a sus socios y trabajadores?

Respuesta.

El mensaje que Starbucks quiere transmitir a sus clientes, a sus trabajadores y a sus socios es el de que quiere cambiar la forma de hacer determinadas acciones que hasta un momento dado se estaban haciendo de manera distinta. Lo que se quiere decir con esto es que Starbucks tiene aspiraciones más amplias respecto a ser una empresa sostenible, y que, aunque este pensamiento visionario vaya a requerirles un mayor esfuerzo como nuevas formas de trabajo, inversión de recursos y acciones urgentes, todas ellas servirán para devolverle al planeta un poco de lo que le hemos ido quitando a lo largo del tiempo.

Además, identifica a todos estos objetivos que quiere llevar a cabo con una frase muy significativa "giving more tan we take from the planet" Esta frase hace referencia a que sus aspiraciones son generar recursos positivos para devolver al planeta.

Y por eso Starbucks escoge estas palabras para que los clientes sean conscientes de que todos, ya sean empresas o clientes, debemos participar en construir un mundo y un mercado más sostenible, y que seguramente nos requerirá un mayor esfuerzo, pero estaremos generando esos recursos positivos que el planeta necesita.

4. CONCLUSIONES:

Como hemos podido observar en el desarrollo de este caso, la campaña de marketing verde "Giving more than we take from the planet" nace como un nuevo compromiso de Starbucks por la sustentabilidad ambiental estando muy ligado con todos aquellos pasos y objetivos establecidos a lo largo del tiempo por esta empresa en materia de reciclaje, cambia climático y ahorro energético.

El papel desarrollado por Starbucks se presenta crucial a nivel global tanto por las acciones que lleva a cabo como por lo que transmite, al ser una de las empresas más importantes y con más notoriedad del mundo lo que puede provocar en que más empresas se den cuenta de la situación actual y se unan a proyectos desarrollados por Starbucks como a otras iniciativas relacionadas con las mismas temáticas.

Lo que queremos destacar es la gran capacidad y la responsabilidad que tienen algunas empresas a la hora de influir en ciertos actos y pensamientos establecidos por parte de la sociedad y que, un buen empleo de estos, sirven de una manera muy eficaz para poder resolver todos aquellos problemas relacionados con la sostenibilidad.

BIBLIOGRAFÍA:

Starbucks. (2020, 21 enero). Starbucks Stories & News. https://stories.starbucks.com/stories/2020/5-things-to-know-about-starbucks-new-environmental-sustainability-commitment/

Starbucks. (2021): website oficial [https://www.starbucks.es/]

THE ROLE OF SDG 16 "PEACE, JUSTICE, AND STRONG INSTITUTIONS" IN CONTEMPORARY TIME: A CASE STUDY OF BERGER PAINTS PAKISTANE OF CASE

Alumno1 Hina Y. Bhatti

Tutoras: M. Mercedes Galán-Ladero
Tutor: Clementina Galera-Casquet
University of Extremadura
(España)

ABSTRACT:
Profit and non-profit organizations of the developing countries have adopted the "2030 Agenda for Sustainable Development," especially in Pakistan. Berger Paints Pakistan was the first organization that focused on SDG 16 "Peace, justice, and strong institutions". In 2019, Berger Paints Pakistan decided to join hands with Roshni Helpline and Samar Minallah Khan to create a unique and renowned campaign titled "Truck Art Childfinder" to help find missing children. The main objective of this campaign is to relocate missing children and connect them to their loved ones via the use of splendid truck art.

1. INTRODUCCIÓN

Sustainable development is defined as, "*a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (United Nations General Assembly, 1987, p. 43). In 2015, the United Nations Member States established the Sustainable Development Goals (SDGs), which are renowned as the "Global Goals." The main objectives of Global Goals are to end poverty, protect our planet, and ensure all humans enjoy peace and prosperity by the end of 2030.

At the heart of "Agenda 2030", the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) are a universal call of action by all developed and developing countries and called for global partnership. These goals are identified as ending poverty, improving health and quality of education, gender equality, well-being, clean water and sanitation, decent work and economic growth, innovation, industry, infrastructure, etc.

In this case, this study emphasizes the SGD 16 "Peace, justice, and strong institutions", which is dedicated to promoting peaceful and inclusive societies for sustainable development, providing access to justice for all, and building effective, accountable institutions at all levels. This case will present the "Truck Art Childfinder" campaign, launched by "Berger Paint of Pakistan" in 2019. The main goals of this campaign were to resolve the issue of missing children, especially in remote areas, and improve the quality of life in the developing country. This case study describes the campaign with SGD 16 "Peace, justice, and strong institution" and analyzes its results in a developing country like Pakistan.

2. THEORETICAL BACKGROUND

This section describes the theoretical background of Sustainable Development Goal 16: "Peace, Justice, and Strong Institutions"and, specifically, Violence against children.

Sustainable Development Goal 16: Peace, justice, and strong institutions

The UN explains: "*Goal 16 of the Sustainable Development Goals is dedicated to the promotion of peaceful and inclusive societies for sustainable development, the provision of access to justice for all, and building effective, accountable institutions at all levels*" (SGD, 2021).

The main objective of this goal is to promote a peaceful environment or societies at the national and international levels. The goal theme is peace, cooperation, and justice in the Our World in Data entries on War and Peace, Terrorism, Military Spending, Nuclear Weapons, Homicides, Human Rights, Corruption, and Violence Against & Rights for Children. The UN has explained 12 targets with 23 indicators for SDG 16 (as shown in Table 1).

Table 1. 12 targets of the Sustainable Development Goal 16

Goal	Descriptions
Goal 16.1	Significantly reduce all forms of violence and related death rates everywhere
Goal 16.2	End abuse, exploitation, trafficking and all forms of violence against and torture of children
Goal 16.3	Promote the rule of law at the national and international levels and ensure equal access to justice for all
Goal 16.4	By 2030, significantly reduce illicit financial and arms flows, strengthen the recovery and return of stolen assets and combat all forms of organized crime
Goal 16.5	Substantially reduce corruption and bribery in all their forms
Goal 16.6	Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels
Goal 16.7	Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels
Goal 16.8	Broaden and strengthen the participation of developing countries in the institutions of global governance
Goal 16.9	By 2030, provide legal identity for all, including birth registration

Goal 16.10	Ensure public access to information and protect fundamental freedoms, in accordance with national legislation and international agreements
Goal 16. A	Strengthen relevant national institutions, including through international cooperation, for building capacity at all levels, in particular in developing countries, to prevent violence and combat terrorism and crime
Goal 16. B	Promote and enforce non-discriminatory laws and policies for sustainable development

Source: United Nations (2021).

Violence against children

According to the definition of WHO, "*child maltreatment is the abuse and neglect of people under 18 years of age. It includes all forms of physical and/or emotional ill-treatment, sexual abuse, neglect or negligent treatment, or commercial or other exploitation, resulting in actual or potential harm to the child's health, survival, development, or dignity in the context of a relationship of responsibility, trust or power. Four types of child maltreatment are generally recognized: physical abuse, sexual abuse, psychological (or emotional or mental) abuse, and neglect*" (World Health Organization, 2021).

Violence against children has taken many faces and forms, such as physical, emotional, sexual, or missing children. Globally, an estimated 8 million children are missing each year (ICMEC, 2021). Some children are taken from their homes, leave home and run away from their unsafe homes.

Every missing child is inherently vulnerable to multiple and exciting kinds of harm, including abuse, exploitation, or even death. We believe that every missing child deserves to be seen, searched for, and brought to safety. On the other side, violence against children can affect up to 1 billion lives with costly emotional, long-lasting, social, and economic consequences (UNICEF, 2017). We present the global status of the violence against children in Table 2.

Table 2. Global status of violence against children

Violence against children affects more than 1 billion children around the world and costs societies up to US$ 7 trillion a year.
50 per cent of the world's children experience violence every year.
Every 7 minutes, somewhere in the world, a child is killed by violence
1 in 10 children is sexually abused before the age of 18.
9 in 10 children live in countries where corporal punishment is not fully prohibited, leaving 732 million children without legal protection.
1 in 3 internet users worldwide is a child and 800 million of them use social media. Any child can become a victim of online violence.
Child online sexual abuse reports to NCMEC has grown from 1 million in 2014 to 45 million in 2018.
246 million children worldwide are affected by school-related violence each year.
1 in 3 students has been bullied by their peers at school in the last month, and at least 1 in 10 children have experienced cyberbullying.

Source: Adapted from World Health Organization (2021).

Every developed and developing country is facing different challenges against the Missing Children as shown in Table 3.

Table 3. Statistics of Missing Children Country wise

In Australia, an estimated 20,000 children are reported missing every year.
In Canada, an estimated 45,288 children are reported missing each year.
In India, an estimated 96,000 children go missing each year.
In Jamaica, an estimated 1,984 children were reported missing in 2015.
In Russia, an estimated 45,000 children were reported missing in 2015.
In Spain, an estimated 20,000 children are reported missing every year.
In the United Kingdom, an estimated 112,853 children are reported missing every year.
In the United States, an estimated 460,000 children are reported missing every year.

Source: Adapted from ICMERC (2021).

The elimination of violence against children is called for in several targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development but most explicitly in Target 16.2: "end abuse, exploitation, trafficking and all forms of violence against and torture of children". Today, Pakistan is facing serious challenges about the right to child protection, because the country has a low level of birth registration[24]. Therefore, Pakistan's children are at alarmingly high levels of violence and exploitation. As an accurate record of age, birth registration can help to prevent child labor, mitigate child marriage, and protect children from being treated as adults by the justice system. According to the Multiple Indicator Cluster Survey, 81% of children (1-14 aged) in Punjab and Sindh, 84.6% of children (1-14 aged) in Gilgit-Baltistan, have experienced psychological aggression, physical punishment, or violent behavior (UNICEF, 2017).

3. CASE DEVELOPMENT

Truck Art

South Asian countries such as Pakistan, Afghanistan, and India, have colourful, gorgeous, ornate trucks rumbling down roads and highways. From these centuries, particularly in Pakistan, truck art is not a part of cultural expression. Still, it is also a deep-rooted practice that will propel the driver business to prosperity (Saba Ghani, 2020).

In Pakistan, truck art was established in the 1920s when Bedford trucks from England occupied the country's streets. It was prepared equipped with large wooden prows on top of the truck bed. It is called *Taj* or *Crown*, with ornate bumpers and wood panelling along with the house. In the 1940s, when the trucks started to deliver a long-distance journey to produce goods, each company designed a logo that illiterate people could see who had the truck. Over time, Pakistan truck art had been painted with floral patterns, poems, and cartoons of famous characters. These ideas had been generated from the car shops and truck drivers. The fundamental right of all children and a basic function of all governments is legal proof of a child's existence and identity as a permanent and universal record of a child's birth within the civil registry or equivalent system. Its absence significantly compromises the right of the child to protection (Saba Ghani, 2020).

The cost of the truck decoration is between the range of Rs. 150,000 and Rs. 200,000. The decorating process of truck art included body surface leveling, painting, carpentry, and truck art. The truck art project can provide income for 20 to 25 workers; it almost takes two to three weeks to complete the shapes and drawings. The payment depends on the design complexity or quality required by the customers or clients. In Pakistan, the daily wage of the painter is Rs. 1,500, and for assistants, the daily wage is Rs. 300 to Rs. 400. The truck artists usually represent the emotions, feelings of truck

[24] Birth registration, a fundamental right of all children and a basic function of all governments, is legal proof of a child's existence and identity as a permanent and universal record of a child's birth within the civil registry, or equivalent system. Its absence significantly compromises the right of the child to protection.

drivers, beautiful mountains of Pakistan, horses, lions, or beautiful birds (such as peacocks); this artwork is entirely manual (Saba Ghani, 2020).

Figure 1. Truck Art



Source: Ghani (2020)

Berger Paint Pakistan Limited

From two centuries ago, Berger Paint was reputable, and now it has become one of the largest paints manufacturers all over the world. The history of Berger Paint is ancient in Pakistan. In Pakistan, it started operations in 1950 and became the first systematized Paint Company that offers premium products through import from England (Berger, 2021).

Berger Paint Pakistan Limited became a public listed company in 1974. The Pakistani investors invested the shares 49.38%, and 50.62% remaining were held by the England parent company (such as Jenson & Nicholson Limited). In 1955, Berger Paint Company established the first local manufacturing company in Karachi, Pakistan. In 2006, Berger Paint Company also established the second local state of manufacturing company in Lahore, Pakistan. Berger Paints Head office is located now in Karachi and Lahore. The territorial Offices in Gujranwala, Multan, Faisalabad, Peshawar, and Hyderabad (Berger, 2021).

Berger Paint Company has provided the most comprehensive product variety at different price points. Berger has gained the appreciation and trust of customers by delivering superior technology, product quality, and a very high level of customized services.

The Case of Berger Paints – "Truck Art Childfinder"

Berger Paints was the first leading company in Pakistan that focused on missing children. For this reason, Berger Paints decided to join hands with "Roshni Helpline[25]" and "Samar Minallah Khan[26]" to create a unique campaign called "Truck Art Child Finder" to help find missing children. Because in Pakistan, it is significantly harder to track and find missing children. Pakistani Truck Art is used to help find missing children, is such a good idea. Because all areas of Pakistan have

[25] Roshni Helpline, a non-profit and non-governmental organization (NGO), works for the quick and safe recovery of missing children.
[26] Samar Minallah Khan, BBDO (Batten, Barton, Durstine, and Osborn), is a global advertising and marketing agency that was founded in New York City in 1891, and Berger Paints using their resources to do something out of the box is amazing.

no access to the media or the internet, especially rural areas, the truck is passing from these areas. They think that if the truck puts some information about the missing children, it can be helpful to those who might find children.

Figure 2: Truck Art Childfinder



Source: Campaigns of the World (2021)

In the first phase, Berger paint provided the paint for 20 trucks for this noble campaign. In the second phase, Berger paints are spreading the news of missing children all over Pakistan.

Within the first week of this campaign, 313 calls have been received from all parts of Pakistan. Therefore, 25 trucks were painted in the Karachi and Sindh area to find the missing children. As a result of this fantastic campaign, more than 5300 calls were received, out of which 725 children were reported. Eight missing children in Pakistan were reunited with their families (Caples, 2021). The campaign's effect has been so significant that three lost children have been found only four weeks after the launch, making this a very successful campaign. These trucks now travel across all of Pakistan, covering almost 50,000 Kms.

Irfan Said, General Manager Retail Sales and Marketing (Berger Paints) said: "*Being a CSR initiative of Berger Paints, Truck Art Childfinder has perhaps delivered the most impactful result of all, in that it has helped to reunite 7 missing children with their families so far. Because of the success of this campaign, we will continue to proactively sustain this initiative and as proof of our commitment we are in the process of launching the second phase of the campaign on a larger scale" (Newsupdatetimes, 2019).*

This campaign was very successful all over the country. Local police helped and acknowledged the efficacy of, and are also becoming a part of this campaign. The Government of the second-largest state in the country committed to launching the second phase in 2020 (Caples, 2021).

Media Campaign in 2019:

This campaign was started in 2019 with the title of "Truck Art Childfinder". This campaign was also launched in social media[27] such as Facebook[28], Twitter[29], Instagram[30].

[27] https://videopress.com/v/KmgBt4zV
[28] https://www.facebook.com/berger.pak/videos/2029981993765401/
[29] https://twitter.com/BergerPakistan/status/1095648078416228352
[30] https://www.instagram.com/p/Bt0egcxH4AW/

Filmmaker Sarah Tareen, who produced a short video to promote the project, adds: "*It is an honor to represent Pakistan at such a prestigious platform and to be bestowed with the recognition. We hope that through this effective campaign more children will be reunited with their families*" (hipinpakistan, 2019).

This campaign was very emotional since it showed some reunions of the abducted children with their families as well.

Best Campaign Award:

In 2020, an international advertising festival which "combines creativity with cutting-edge technology" (held between August 22 and 24 in Busan, South Korea), considered BBDO Pakistan is the one of the leading marketing agencies that received five lions for their "Truck Art Childfinder" campaigns. The campaign received two Silver Lions and two Bronze Lions.

Ali Rez, Regional Executive Creative Director at Impact BBDO Middle East and Pakistan shared:

"*It has been an honour to have collaborated with Khan, Berger, Sarah Tareen Productions (who produced the campaign video) and Roshni Helpline, and to have had the opportunity to contribute to this meaningful human rights cause. Our belief is always Acts, not Ads. With this campaign, a real difference has been made" (Brandvoice, 2019).*

In addition, the Samar Minallah Khan also said, *"Beyond the unique aesthetic, it was the idea of a billboard on wheels that blends so seamlessly into any local setting. It is a unique art tool that is able to reach out to the remotest regions of Pakistan, thus spreading its outreach to places where mainstream media or advertisements cannot reach. It is an honor for our team that the campaign has been recognized internationally for its uniqueness and cause" (Brandvoice, 2019).*

Figure 3: Truck Art Childfinder Wins Big At Cannes Lions



Source: Saleem 2019)

4. QUESTION:

Question 1:

What is your opinion about "Truck Art Childfinder"? Do you think it can improve the issue related to violence against children in society?

Answer:

Violence against children is still a part of our society, especially in Asian countries. After such campaigns, there is still no difference in the community. Some families are facing still this type of issue. The government should make strict rules and laws about violence against children.

5. CONCLUSIONS:

Like many other countries of the region, Pakistan is also afflicted in a multitude of social vices. The abduction of sweet little souls is one of the painful plights of our society. Therefore, an initiative in reuniting them with their families through the use of traditional truck art will not only improve the social stature of the organization but will also be beneficial in positive marketing of the Berger Paints, thereby yielding good revenues. So far, eight missing children in Pakistan were reunited with their families.

However, this campaign has some limitations, such as, for example, that this campaign is advertised on the trucks with specific time periods and limited areas in Pakistan. And, as the missing children issue has been increased a lot in Pakistan, different campaigns are needed to require to solve the societal issue in Pakistan. The government should take strict actions, rules, and laws about violence against children. Moreover, it will enlighten the masses on this serious issue and will encourage other companies to follow such positive campaigns.

REFERENCES

Aurora. Truck Art Childfinder Campaign Wins 10 Awards At AdStars. *Brandvoice*, 29th August 2019.

Campaigns of the World (2021). Berger Paints: Truck Art Childfinder – An Aid to find the lost children of Pakistan. Retrieved from http://berger.com.pk/ (Accessed: 3rd October 2020).

Caples (2021). Berger Paints. "Truck Art Childfinder". Retrieved from https://caples.org/2020-winners-results/?id=701&cat=PR (Accessed: 3rd October 2020).

Ghani, S. (2020) Truck Art from Pakistan: Pakistan's Road Culture To The World. *Pakistan tour and travel*, 28th, September, 2020.

ICMEC (2021). Activities In More Than 22 Countries Around The Globe Will Remember Missing Children On May 25. Retrieved from https://www.icmec.org/press/activities-in-more-than-22-countries-around-the-globe-will-remember-missing-children-on-may-25/ (Accessed: 3rd October 2020).

Khan, A. Truck Art Childfinder Wins Big At Cannes Lions. *Hip in Pakistan,* 3rd September, 2019.

Saleem, M. (2019). Truck Art Childfinder picked up 4 Cannes Lions at the Cannes International Festival. *TheAZB*, 10th August 2019.

Unicef (2017). *Analysis of children in Pakistan*. https://www.unicef.org/pakistan/media/596/file/Situation%20Analysis%20of%20Children%20in%20Pakistan.pdf (Accessed: 3rd October 2020).

United Nations (1987). *Report of the World Commisions on Environment and Development*. https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf (Accessed: 3rd October 2020).

United Nations (2021a). *The 17 goals*. Retrieved from https://sdgs.un.org/goals (Accessed: 3rd October 2020).

United Nations (2021b). *Promote just, peaceful and inclusive societies*. Retrieved from https://sdg-tracker.org/peace-justice (Accessed: 3rd October 2020).

World Health Organization (2021). *Child Maltreatment*. Retrieved from https://apps.who.int/violence-info/child-maltreatment (Accessed: 3rd October 2020).

Arab news (2019). The 'Truck Art ChildFinder' campaign launched in Pakistan, Retrieved from https://arab.news/pz3kc, (Accessed: 3rd October 2020).

O ATIVISMO CORPORATIVO E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DO MOVIMENTO BLACK LIVES MATTER E DA BEN & JERRY´S

Aluno1 Cátia Silva
Aluno2 Xia Wei Wei

Tutores: Paulo Gonçalves
Luciana Oliveira
Isabel Ardions
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
(Portugal)

RESUMO:

Entre maio e junho de 2020, o movimento Black Lives Matter voltou às bocas do mundo, devido ao assassinato de George Floyd, por parte de um polícia americano. Várias foram as empresas que se posicionaram em relação ao caso, sendo uma delas a empresa em estudo neste trabalho – a Ben & Jerry's. Com base na análise de alguns dados secundários e uma pesquisa documental sobre o tema, este trabalho procura entender se a tomada de ações de marketing e o passado, por parte da Ben & Jerry´s, foi genuína em termos de responsabilidade social ou apenas ativismo corporativo.

ABSTRACT:

Between May and June of 2020, the Black Lives Matter movement returned to the mouths of the world, due to the murder of George Floyd by an American policeman. Several companies positioned themselves in relation to the case, one being the company under study - Ben & Jerry's. Based on the analysis of some secondary data and desk research on the topic, this paper seeks to understand whether Ben & Jerry´s take on marketing actions and the past was genuine in terms of social responsibility or just corporate activism.

1. INTRODUÇÃO

Aquando do pico do movimento Black Lives Matter (BLM) (Vidas Negras Importam), em maio e junho de 2020, após a morte de George Floyd às mãos da polícia americana, a tensão racial e o clima de descontentamento tornaram-se, indubitavelmente, numa divisória social – principalmente nos EUA, mas também por todo o mundo. Como tal, foram várias as empresas que se decidiram posicionar publicamente em relação à causa, ao contexto de desigualdade e à brutalidade policial. Neste artigo, analisamos a posição da marca Ben & Jerry's (B&J), por ser conhecida pelo seu historial de apoio a causas de responsabilidade social, desde o incentivo ao voto, ao apoio dos direitos humanos, ao combate à utilização de organismos geneticamente modificados e incentivar o combate às alterações climáticas, entre outros.

A Ben & Jerry's é uma empresa de preparação de gelados com uma missão que vai além do lucro, investindo em benefícios sociais, comunitários e ambientais, e pratica o mais alto grau de responsabilidade social nos seus negócios (Clube de Criação, 2020).

A marca Ben & Jerry's foi uma das primeiras empresas a difundir o conceito de responsabilidade social e a integrá-lo sistematicamente nas suas práticas corporativas, pois para os seus fundadores, Ben Cohen e Jerry Greenfield, a empresa deve ter a responsabilidade de devolver à comunidade, parte do que a comunidade lhe dá. Portanto, em 1985, foi criada a Ben & Jerry's Foundation, que tem como objetivo apoiar projetos orientados para a comunidade. Foi estabelecido que 7,5% dos lucros anuais da empresa seriam atribuídos à fundação. Assim, a missão social da Ben & Jerry's é exercer as suas atividades "de um modo que reconheça ativamente o papel central que os negócios desempenham na sociedade ao iniciar formas inovadoras de melhorar a qualidade de vida a nível local, nacional e internacional" e com a sua missão de produto "…promover práticas de negócios que respeitem a Terra e o Ambiente" (Ben & Jerry's Foundation, 2021). Em outubro de 2012, a empresa recebeu o certificado B, que é atribuído às empresas que praticam o mais alto grau de responsabilidade social nos seus negócios (Ben & Jerry's, 2021a). A 3 de agosto de 2000, a Ben & Jerry's tornou-se uma subsidiária integral da Unilever (a empresa foi vendida por 348 milhões de dólares), e a Unilever comprometeu-se a manter o estilo e todos os projetos sociais que a Ben & Jerry's iniciou e nos quais participou (Ben & Jerry's Foundation, 2021).

A marca aposta em várias estratégias de marketing, passando pelas ações de publicidade mais tradicionais, através de anúncios televisivos, tendo estabelecido parcerias com os canais televisivos FOX, Hollyowd e AXN (Frère, 2017), contudo a sua maior aposta passa pela divulgação dos seus produtos e causas sociais nas redes sociais. O marketing digital teve uma crescente importância nos últimos anos e, nomeadamente o *social media marketing* como uma das alternativas mais eficiente e eficaz de comunicação de conteúdo, pois permite uma maior aproximação ao cliente (Lage, 2018). O *social media marketing* difere dos métodos de marketing tradicional pois confere uma especial atenção ao desenvolvimento de estratégias para construir uma "boa imagem" da marca e construir a lealdade do consumidor, através de um relacionamento mais dialógico. Este está diretamente relacionado com o marketing relacional, que é quando a empresa distancia o seu foco do "tentar vender" para "criar conexões" (Gordhamer, 2009). Ao logo do nosso estudo percebemos que a marca aposta essencialmente no marketing digital para divulgar o seu conteúdo, permitindo que os clientes interajam com as suas publicações, partilhando e fazendo comentários, sendo que algumas dessas publicações chegaram a tornarem-se virais nas redes sociais, criando assim o *engagement* necessário para divulgar importantes causas de responsabilidade social, ambiental e política.

O estudo das ações de marketing e do passado da Ben & Jerry's no que toca à responsabilidade social é feito com o intuito de perceber se o ativismo corporativo à volta do movimento BLM fora puramente performativo ou se a marca efetivamente implementa aquilo que advoga nas redes sociais. Estudamos também a existência de uma possível relação entre a demonstração de apoio ao movimento BLM e um aumento de popularidade da marca, ou então o contrário, perceber se apoiar a causa social deteriorou a imagem da empresa.

Em primeiro lugar iremos introduzir o contexto em que é feita a análise, ou seja, explicar como apareceu o movimento Black Lives Matter e o "porquê" de ser crucial e fraturante. Em seguida irá ser retratada a empresa em estudo, a Ben & Jerry's, apresentando a marca e um pouco do seu historial de apoio a causas semelhantes. Por fim irão ser apresentadas as respostas a algumas questões que foram consideradas pertinentes, onde se fez recurso a uma pesquisa qualitativa e documental de dados secundários, através da análise das interações dos consumidores nas redes sociais da marca durante o período em estudo (maio a junho de 2020) e da análise das campanhas de marketing e ações implementadas pela Ben &

Jerry's; utilizou-se uma pesquisa quantitativa para contabilizar o número de tuítes, comentários, número de reações/gostos, o número de publicações feitas em cada rede social e em que dias e realizou-se a média do nº de reações nas publicações de publicidade dos seus produtos comparativamente às reações nas publicações relacionadas com o movimento BLM.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

O movimento Black Lives Matter

O movimento Black Lives Matter foi fundado por três ativistas sindicais negras: Alicia Garza, da aliança nacional de trabalhadoras domésticas (diretora da National Domestic Workers Alliance); Patrisse Cullors, da coligação contra a violência policial em Los Angeles (diretora da Coalition to End Sheriff Violence in Los Angeles); e Opal Tometi, uma ativista pelos direitos dos imigrantes. O movimento começou em 2013 com a utilização do hashtag #BlackLivesMatter nas redes sociais em forma de protesto contra a absolvição do vigilante de bairro George Zimmerman que assassinou um menino negro Trayvon Martin de 17 anos (Arruda, 2020).

O movimento ganhou maior destaque em 2014, depois de outras duas pessoas serem mortas pela polícia nos Estados Unidos: Michael Brown baleado em Ferguson e Eric Garner estrangulado em Nova York. Assim, o movimento começou a crescer e vários ativistas reuniram-se pela primeira vez para começaram a coordenar o movimento BLM (Arruda, 2020).

O acontecimento mais recente foi a 25 de maio de 2020, quando George Floyd, um afro-americano de 46 anos morreu depois de um polícia lhe ter pressionado o pescoço com o joelho durante cerca de oito minutos numa operação de detenção em Minneapolis (Minnesota), apesar de Floyd ter dito repetidamente que não conseguia respirar e implorar por ajuda. Após a morte de Floyd, a expressão #BlackLivesMatter explodiu novamente e rapidamente se tornou num movimento transfronteiriço de apoio ao movimento antirracista, exigindo que as autoridades protegessem as vidas negras. Assim, o Black Lives Matter, que começou nos Estados Unidos como uma luta contra a brutalidade policial, tornou-se num movimento mundial pelos direitos da comunidade negra (Arruda, 2020).

Atualmente, o Black Lives Matter é uma fundação global cuja missão é "erradicar a supremacia branca e construir poder local para intervir na violência infligida às comunidades negras e lutar por um mundo em que as vidas dos negros e as negras deixem de ser atacadas de forma sistémica e intencional" (Black Lives Matter, 2021).

As demonstrações de apoio ao movimento BLM pela Ben & Jerry´s

A Ben & Jerry's tem um longo historial de ativismo social, político e ambiental, e é uma das poucas grandes marcas nos Estados Unidos a condenar explicitamente o racismo. A empresa tomou uma posição contra o racismo estrutural em 2016 e declarou publicamente o seu apoio ao movimento Black Lives Matter numa declaração online que mencionava "o racismo sistémico e institucionalizado são as questões que definem os direitos civis e a justiça social do nosso tempo", acrescentando que "nós entendemos que silenciar sobre a violência e ameaças à vida e ao bem-estar dos negros é ser cúmplice dessa violência e dessas ameaças" (Fuhrmeister, 2016). Desde então, tem publicado regularmente artigos contra o racismo e sobre temas progressistas (Clube de Criação, 2020).

A marca publicou também outra declaração referindo especificamente o tiroteio de um homem afro-americano pela polícia de Charlotte, que desencadeou dias de protestos. Na página oficial da Ben & Jerry's, na publicação intitulada "7 Ways We Know Systemic Racism Is Real ", a empresa afirma que " dizer que as vidas negras são importantes não é dizer que as vidas daqueles que servem na comunidade de aplicação da lei não são importantes." e oferece uma resposta àqueles que discordam "Todas as vidas importam. Mas todas as vidas não importam, até que as vidas negras importem" (Fuhrmeister, 2016).

A empresa costuma apoiar as causas sociais através do lançamento de novos sabores de gelado pois acreditam que através da voz da empresa, do seu gelado e do seu ativismo podem incentivar as pessoas a apoiar os movimentos que contrariam a atual tendência regressiva. Em 2019, a marca lança um novo sabor de gelado de nome "Justice ReMix'd" em parceria

com o The Advancemet Project National Office, uma organização de apoio aos direitos civis multi-raciais e que trabalha com organizadores locais em questões relacionadas com a justiça racial, sendo que qualquer pessoa se pode juntar ao movimento Justice Remix'd, assinando a petição no *website* da Ben & Jerry's.

Após o assassinato de George Floyd em 2020, a empresa causou alvoroço durante os protestos e emitiu uma declaração forte nas suas páginas web e publicações nas redes sociais, um texto que condena a "cultura da supremacia branca" nos Estados Unidos. Segundo o texto publicado pela Ben & Jerry's, a empresa anuncia que o assassinato de George Floyd foi o resultado de uma brutalidade policial desumana que é perpetuada por uma cultura de supremacia branca. O posicionamento da marca tem sido amplamente partilhado nas redes sociais, com muitos internautas a replicar a mensagem (Clube de Criação, 2020).

Em apoio ao movimento Black Lives Matter, a marca Ben & Jerry's estabeleceu uma parceria com a Vox Media e o The Who We Are Project para lançar um *podcast* de seis episódios que fornece uma avaliação histórica do passado e do presente da comunidade negra nos Estados Unidos, para explicar o racismo estrutural e a supremacia branca (Alves, 2020). Em episódios de 30 minutos, o podcast intitulado "Who We Are: A Chronicle of Racism in America" faz ligações concretas entre a história dos Estados Unidos e o racismo estrutural presente nos dias de hoje, que estreou em 25 de setembro de 2020 (Alves, 2020). Numa declaração conjunta, as organizações que trabalham no *podcast* afirmaram: "Na esteira do assassinato de George Floyd, a América enfrenta um acerto de contas – que exige um olhar honesto sobre a história americana que permitiu e encorajou a supremacia branca a prosperar nos últimos 400 anos" (Alves, 2020).

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

Que atividades foram desenvolvidas para apoiar a causa Black Lives Matter?

Resposta.

A Ben & Jerry's apoia a causa BLM através da sua fundação que se autoidentifica como uma "organização de justiça social" e que promove programas de promoção de justiça social, proteção do ambiente e de suporte aos sistemas de alimentação sustentável (Ben & Jerry's Foundation, 2021).

Como mencionado anteriormente, através do lançamento dos seus gelados de edição especial, a marca angaria fundos para distribuir por fundações que atuam diretamente na luta contra o racismo e desigualdade.

Disseminam informação acerca do racismo estrutural e da supremacia branca no *podcast* "Who We Are: A Chronicle of Racism in America" para que os ouvintes possam ter uma opinião critica acerca da história americana, assim como variadíssimas publicações nas suas redes sociais ao longo do tempo, e não só quando a discriminação social e racial (apesar de contínua) está a ser mais polemizada através dos órgãos de comunicação social.

No *website* oficial da marca, o separador "Valores" encontra-se imediatamente no menu superior e "Justiça Racial" tem imediato destaque na página quando com ela se interage. Num dos parágrafos, a marca torna claro: "quando nos posicionamos em apoio ao movimento Black Lives Matter, recebemos uma resposta massiva – maioritariamente de apoio, mas também misturada com incompreensão, questões sinceras e, tristemente, algum ódio. Mas uma coisa tornou-se clara: começamos uma discussão" (Ben & Jerry's, 2021a). Ao lado, destacam-se ainda vários artigos, quer de simples desmonstração de apoio, quer de cariz educativo, que vão até 2016, como é o caso, por exemplo, da publicação "7 Ways We Know Systemic Racism is Real".

Assim, no pico do movimento BLM em 2020, as redes sociais da marca preencheram-se com várias publicações de apoio ao movimento, como a da Figura 1, bem como de tomada de posições políticas bem assentes e divisórias, como a de defesa do corte de fundos para as forças de segurança e o desmantelamento da supremacia branca.

A empresa tomou, ainda, uma posição forte de reprimenda à empresa Facebook, através do apoio à campanha #StopHateForProfit (Figura 2) e da retirada de publicidade paga das plataformas da empresa (Facebook e Instagram) enquanto estas não parassem de "ser usadas para espalhar e amplificar o racismo e o ódio". O boicote teve raiz no facto do Facebook se ter recusado a censurar a publicação de Donald Trump que continha a sua declaração "When the looting starts, the shooting starts" – uma incitação à violência -, quando o Twitter censurou em pouco tempo a mesma publicação por "conteúdo abusivo".

Figura 1. Apelo ao desmantelar da supremacia branca.



Fonte: [https://twitter.com/benandjerrys/status/1267875868673794048], acedido a 02/11/2021.

Figura 2. Tuíte de apoio à #StopHateForProfit.



Fonte: [https://twitter.com/benandjerrys/status/1275538139235397633], acedido a 07/11/2021.

Pergunta 2.

Ao apoiar o movimento BLM, a marca Ben & Jerry's beneficiou de um aumento de popularidade nas redes sociais ou, pelo contrário, saiu lesada por demonstrar solidariedade para com a causa?

Resposta.

Quando analisado o Instagram oficial da marca, durante o "pico" do movimento BLM, ou seja entre maio e junho de 2020, foram feitas 57 publicações, sendo que 26% dessas publicações são relacionadas com o movimento antirracista; 21% das publicações são relacionadas com outras causas de responsabilidade social como o combate as alterações climáticas,

conteúdo informativo sobre o Covid-19 ou o apelo ao voto nas eleições presidências dos EUA; os restantes 53% das publicações da marca são dedicados às publicações de publicidade dos seus produtos.

Se observarmos o número de gostos e comentários é possível aferir que as publicações relacionadas com o movimento Black Lives Matter têm um maior nível de envolvimento/*engagemet*, uma vez que estas têm em média 177 790 gostos e 2 923 comentários, cerca de mais 83% de gostos comparativamente às publicações de apoio a outras causas de responsabilidade social (que obtiveram uma média de 29 346 gostos e 329 comentários) e mais 90% de gostos quando comparadas com as publicações de publicidade aos seus gelados (média de 17 128 gostos e 378 comentários).

Já no que toca ao Twitter, denotou-se um claro maior envolvimento por parte do utilizador em publicações de cariz ativista – sendo que vários dos tuítes de apoio ao movimento BLM e de educação/responsabilidade social se tornaram virais, atingindo uma média de 300 mil gostos e 100 mil retuítes. (Recolha de dados realizada a 02/01/2021 no Instagrem e Twitter da Ben & Jerry´s).

A presença e atividade da marca nesta rede social mostrou-se tão eficiente, que tuítes de utilizadores (à partida) a ela não afiliados também se tornaram virais, como se pode verificar no exemplo abaixo. No tuíte da Figura 3 lê-se "A Ben & Jerry's paga aos seus trabalhadores um salário suportável, dá a ex-presidiários uma nova oportunidade de vida através de oferta de trabalho e foram apreendidos por protestar pelo BLM? Levem todo o meu dinheiro". O tuíte, de 5 de junho, conta com 317 mil gostos e 74 mil retuítes.

Figura 3. Tuíte de apoio à marca, não afiliado.



Fonte: [https://twitter.com/banhmidaddy/status/1268942713896022023], acedido a 07/11/2021.

Pergunta 3.

De que forma os clientes da Ben & Jerry's percecionaram o apoio da marca ao movimento Black Lives Matter nas redes sociais?

Resposta.

Após ser feita uma análise das redes sociais da marca, para o período em estudo, podemos concluir que a publicação no Instagram que gerou mais *engagement* e controvérsia foi publicada a 16 de junho de 2020, que à data de 02 de janeiro de 2021 contava com 669 687 gostos e 11 848 comentários. A publicação que se encontra retratada na Figura 4 está relacionada com o movimento "Defund the police" que significa cortar o financiamento da polícia que pretende erradicar a violência policial através do corte dos fundos de financiamento da polícia e o seu reinvestimento em questões sociais que implicam a manutenção da paz, saúde e segurança como a educação, a oferta de alojamento mais acessível, o tratamento de abuso de substâncias ou o aconselhamento na área da saúde mental. Na publicação utilizam o gelado como uma metáfora, sendo que as bolas de gelado simbolizam o financiamento que é atribuído à polícia e que está a ser distribuído pelas várias taças de gelado que simbolizam as várias causas sociais.

Quando observados os comentários é possível verificar que existem opiniões bastante diferentes: pessoas que apoiam a marca e a causa em questão e que elogiam a Ben & Jerry´s por ter a "coragem" de demostrar a sua posição e outras que reagem com comentários negativos afirmando que eles "deveriam apenas concentrar-se em fazer gelado e deixar a política de lado". Na mesma publicação, mas na rede social Twitter, a publicação também foi das mais populares – com 28 mil retuítes e 70 mil gostos – e os comentários são de apoio à causa.

Figura 4. Publicação no Instagram da B&J "Defund the police".



Fonte: [https://www.instagram.com/p/CBnoRAVHg0a/?utm_source=ig_web_copy_link], acedido a 07/11/2021.

Através da análise dos comentários em geral podemos perceber que o aumento de *engagement* e popularidade nas redes sociais deveu-se não só ao apoio de muitos dos consumidores da marca que apreciam as iniciativas e o apoio que a marca demostra aos vários tipos de causas, mas também a vários comentários de pessoas que acreditam que a marca se aproveita desta popularidade para fazer subir as vendas, assim como de pessoas que julgam que as marcas não se deveriam posicionar "politicamente". No entanto, críticas deste segundo género eram rapidamente impugnadas por outros utilizadores, que expunham a sua visão em resposta a estas críticas.

Outra questão que levantou várias críticas à marca Ben & Jerry´s foi a sua aquisição pela Unilever, uma vez que a "gigante do retalho" fez 500 milhões de dólares em vendas, apenas na Índia, com o seu produto de aclaramento de pele "Fair & Lovely", dando origem a imensas petições para retirar o produto do mercado. (Neff, 2020). O facto de a Unilever usufruir dos lucros de produtos que reprimem os ideais anti-racistas e ao mesmo tempo utilizar algumas das suas marcas como a Ben & Jerry's, a Axe, ou a Seventh Generation para fazer doações para causas relacionadas com o movimento BLM pareceu a muitas pessoas um ato de hipocrisia e contraditório, opiniões essas que se fazem também rever nas redes sociais da Ben & Jerry's.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

Existem várias marcas/organizações que nunca tinham tomado uma posição em relação a questões sociais ou ambientais e que só demonstraram o seu apoio à causa BLM durante o "pico" do movimento em 2020. Quer seja em busca de um sentimento de "aceitação" por parte dos seus consumidores ou para se aproveitarem do mediatismo, o certo é que muitas dessas empresas não desenvolveram "ações concretas" de apoio à causa, sendo que apenas se limitaram a publicar *statements*, partilhar frases clichê, a utilizar o *hahstag* BLM ou a alterar a sua foto de perfil nas redes sociais.

Existe ainda outro tipo de posicionamento por parte das empresas, nomeadamente, aquelas que não apoiam o movimento Black Lives Matter ou que se mantêm neutras, seja porque não querem partilhar conteúdo que possa ser considerado controverso; porque os ideais do movimento não estão alinhados com os valores que a marca promove ou com os do seu público-alvo; ou porque tiveram o "bom senso" de que apoiar a causa apenas para "parecer bem" iria transparecer hipocrisia aos seus clientes.

Já a Ben & Jerry's conta com um enorme historial de apoio a diversas causas de responsabilidade social. No *website* oficial, a Ben & Jerry's partilha uma declaração que descreve na perfeição os valores da marca: "Praticamos comércio justo (totalmente certificado) porque acreditamos que todos merecem a sua parte justa. Também trabalhamos com ativistas e parceiros de organizações não governamentais (ONG) para defender um mundo onde o racismo não tem lar, o amor é amor, os refugiados são bem-vindos e, quando se trata do nosso planeta, "se está derretido, está arruinado" (Ben & Jerry's, 2021c).

Assim, podemos concluir que os ideais da marca Ben & Jerry´s estão alinhados com as suas ações e que não se tratou apenas de ativismo corporativo, mas, efetivamente de responsabilidade social, que é alavancada e apreciada por um segmento extensíssimo de amantes da marca (*brand lovers*).

BIBLIOGRAFIA

Alves, S. (2020, Setembro 1). *Ben & Jerry's lança podcast especial para explicar racismo estrutural nos EUA.* B9 Conteúdo e Mídia. https://www.b9.com.br/131244/ben-jerrys-lanca-podcast-especial-para-explicar-racismo-estrutural-nos-eua/.

Arruda, J. (2020, Junho 3). *Black lives matter: entenda movimento por trás da hashtag que mobiliza atos*. Universa UOL. https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/06/03/black-lives-matter-conheca-o-movimento-fundado-por-tres-mulheres.htm.

Ben & Jerry´s Foundation, (2021). *What we do.* https://benandjerrysfoundation.org/about-us.html.

Ben & Jerry´s Instagram [@benandjerrys]. (2021). Página de Instagram oficial. https://www.instagram.com/benandjerrys/.

Ben & Jerry´s, (2021a). *Our Values and Mission*. https://www.benjerry.com/values.

Ben & Jerry´s. (2016). *7 Ways We Know Systemic Racism is Real*. https://www.benjerry.com/whats-new/2016/systemic-racism-is-real.

Ben & Jerry´s. (2021b). Racial Justice. https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about/racial-justice.

Ben & Jerry´s. (2021c). *Juntos, resistimos. Juntos, defendemos o que acreditamos.* https://www.benandjerrys.pt/whats-new/together-we-resist.

Black Lives Matter, (2021): *About Black Lives Matter*. https://blacklivesmatter.com/about/

Clube de Criação (2020, Junho 4). *We must dismantle white supremacy*. https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/we-must-dismantle-white-supremacy/

Fiore, M. (2020, Junho 19). *Ben & Jerry's quer que dinheiro usado na polícia vá para educação, moradia e saúde mental*. B9 Conteúdo e Mídia. https://www.b9.com.br/127885/ben-jerrys-quer-que-dinheiro-usado-na-policia-va-para-educacao-moradia-e-saude-mental/

Frère, M. (2017). *Plano de comunicação integrada de marketing para a área de responsabilidade social da marca Ben & Jerry´s* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10400.5/14708.

Fuhrmeister, C. (2016, Outubro 6). *Ben & Jerry's Said Black Lives Matter and the Reaction Was Predictable*. Eater. https://www.eater.com/2016/10/6/13193140/ben-jerrys-black-lives-matter.

Gordhamer, S. (2009, setembro 22). *4 Ways Social Media is Changing Business*. Mashable. https://mashable.com/archive/social-media-business.

Hern, A. (2020, Junho 24). *Facebook to be hit by its largest ever advertiser boycott over racism.* The Guardian. https://www.theguardian.com/business/2020/jun/24/ben-and-jerrys-joins-facebook-advertising-boycott-racism.

Lage, R. (2018). *Marketing digital – Para aquisição de clientes e criação de notoriedade da marca* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. http://hdl.handle.net/10400.14/26590.

Neff, J. (2020, Junho 18). *Unilever takes heat for Fair & Lovely in India as it criticizes racial injustice elsewhere*. AdAge. https://adage.com/article/cmo-strategy/unilever-takes-heat-fair-lovely-india-it-criticizes-racial-injustice-elsewhere/2262711

Strazza, P. (2018, Outubro 30). *Nos Estados Unidos, Ben & Jerry's cria sabor "Resistência" para celebrar ativismo contra a opressão.* B9 Conteúdo e Mídia. https://www.b9.com.br/98786/nos-estados-unidos-ben-jerrys-cria-sabor-resistencia-para-celebrar-ativismo-contra-a-opressao/

The Powerfull Brands, (2007, Setembro 27): *The Powerful Brands – Ben & Jerry´s*. http://powerfullbrands.blogspot.com/.

PCM CORPORATIVO, EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE: IMPULSANDO EL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE EN MÉXICO

Alumno1 Denise Alondra Mercado Ramírez
Alumno2 Xóchitl Violeta Vargas Zermeño
Alumno3 Brizia Fernández Ramiro

Tutor: Luis Manuel Cerdá Suárez
Universidad Autónoma de Baja California
(México)

RESUMEN:

PCM Corporativo es una empresa mexicana que tiene 13 años de experiencia ofreciendo soluciones integradoras para procesos empresariales e industriales, como los de ofrecer servicio de reclutamiento, manufactura y desarrollo de software en su mercado de referencia. Como antecedente la empresa lleva 5 años realizando campañas de apoyo a diferentes asociaciones sin fines de lucro como: fundación Teletón, Cruz Roja, Banco de Tapitas A.C. y la Casa Belén de B.C. La problemática que se detectó a partir del inicio de la pandemia COVID-19, en relación con sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), fue la pausa obligada para las actividades de apoyo en diversas asociaciones sin fines de lucro. En el presente caso de estudio se presentará la propuesta de mejora referida a una política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Sostenibilidad y Marketing Social de la empresa. El objetivo es reactivar dichas actividades sociales a través de campañas de donación que han beneficiado a la sociedad; específicamente, a través del apoyo económico a niños con cáncer en sus tratamientos, en el orfanato –al otorgarles obsequios y alimentos– o a través del Teletón, al recaudar dinero en pro de personas discapacitadas; entre otras actividades filantrópicas.

ABSTRACT:

PCM Corporativo has 13 years of experience offering integrated solutions for business and industrial processes such as offering recruitment services, manufacturing, and software development. As a background, the company has been carrying out campaigns to support different non-profit associations such as: Teleton Foundation, Red Cross, Banco de Tapitas A.C., and Casa Belen de B.C. The problem that was detected from the beginning of the COVID-19 pandemic in CSR issues was the pause for support activities in various non-profit associations. In this case study we will present the improvement proposal regarding "Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability, Social Marketing" of the company. The objective is to reactivate these social activities through donation campaigns that have benefited society specifically in an economic way to support children with cancer in their treatments, in the orphanage by giving them gifts and food, in the Teleton by raising money for disabled people, among other philanthropic activities.

1. INTRODUCCIÓN

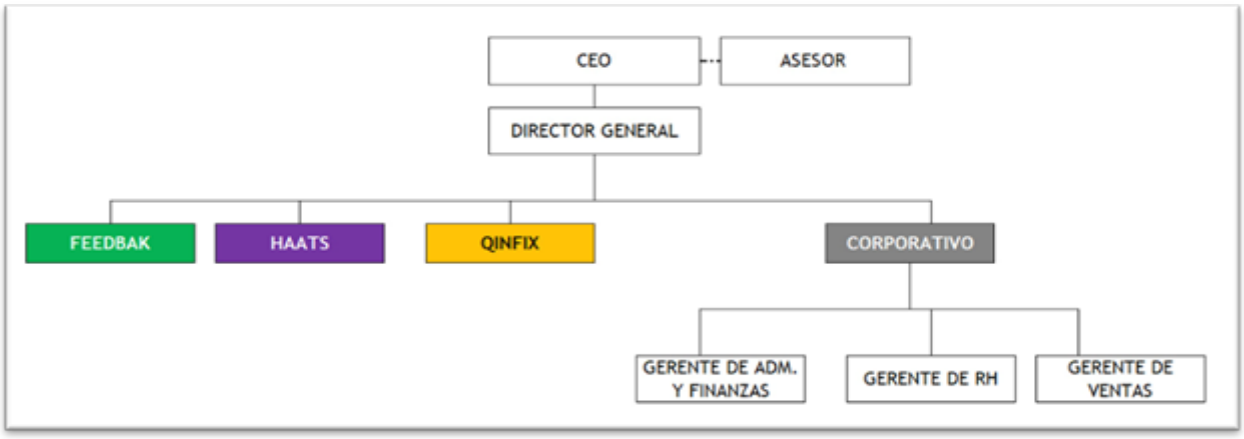
PCM Corporativo es una organización que comenzó el 3 de diciembre de 2008 con el nombre de People & Co México, por una pareja de novios y con la idea de crear una empresa con una filosofía diferente a la de la competencia, que fuera "de la gente y para la gente". Rentaron un pequeño local ubicado en la zona de 5 y 10 en Tijuana, con 3 empleados; los dos socios fundadores y la primera empleada administrativa de la organización. Ofrecían los servicios de subcontratación de personal (outsourcing) y su primer cliente fue la empresa Turbotec, con posiciones de personal técnico. En estas fechas, los socios dividieron las actividades a realizar por áreas administrativas y operativas, desempeñando individualmente una función.

En el año 2013 migraron su nombre a P&C, la cual contaba con 70 colaboradores internos; para entonces, reflejaba una organización más fortalecida, contaban con un Gerente General y tenía más de 1500 empleados subcontratados con sus diferentes clientes. En ese momento, tenían rentados cuatro locales en la plaza de 5 y 10 de la ciudad. Para 2016, se convierte en PC Manufacturing, con una plantilla interna de 200 colaboradores y más de 2500 colaboradores subcontratados a través de diferentes zonas de la ciudad. En 2017 había consagrado dos unidades de negocios, como: Haats –que presta los servicios de personal– y Qinfix –con el servicio de submaquila; entre otros servicios-. Para ese momento, tenía dos naves industriales: Haats en la colonia Luna Park, y Qinfix en el parque industrial El Pacífico; adicionalmente, tenía un local estratégico de captación en la colonia El Florido (todo ello en la misma ciudad). En 2018 se constituyen dos unidades más: una con el nombre de Feedback, enfocada a prestar servicio de desarrollo de software (la misma que desarrolló una aplicación llamada mi Kiosko, enfocada a la gestión de nóminas) y Gotta (unidad de servicio de reclutamiento indirecto). En 2019, con cuatro unidades de negocio, se consolida como PCM Corporativo, con una amplia cartera de clientes en las distintas unidades.

Actualmente PCM Corporativo es una empresa con más de 13 años de experiencia ofreciendo soluciones integradoras para procesos empresariales e industriales, y desde 2018 cuenta con un sitio web (https://www.pcomx.com/) donde se pueden consultar todas sus unidades de negocio, que están enfocadas en la innovación constante; cubren una amplia gama de necesidades; y brindan atención al cliente de manera pronta y expedita (Daft, 2019; Fincowsky, 2019). Los principales servicios con los que cuenta actualmente la empresa son: Contratación masiva y Administración de personal, Reclutamiento y selección, Administración de nómina, Contrataciones, Logística de personal y Control de ausentismo, Rotación, Manufactura en sitio, Rempaquetado, Desarrollo de aplicaciones y Soporte Técnico.

La misión de la empresa es "innovar en los servicios de capital humano y manufactura, con infraestructura vanguardista, convirtiéndonos en socio estratégico para nuestros clientes y con el objetivo principal de entregar un producto y servicio de excelencia en un ambiente de armonía". Por otra parte, la visión habla de que es una empresa "con bases firmes, procesos ordenados y estructurados en todas sus áreas, en constante cambio e innovación a través de la suma de talento, esfuerzo diario y contribución de nuestra gente, quienes son la clave de nuestro éxito. Siempre en búsqueda de nuevos retos y oportunidades, nos mantenemos como un líder a la vanguardia del ramo de nuestros servicios" (PCM, 2018; 2019a; 2019b). Cuenta con un organigrama horizontal, dividido por sus unidades de negocio como se muestra a continuación (figura 1):

Figura 1: Organigrama de PCM Corporativo



Fuente: https://www.pcomx.com/, a fecha 01/10/2021.

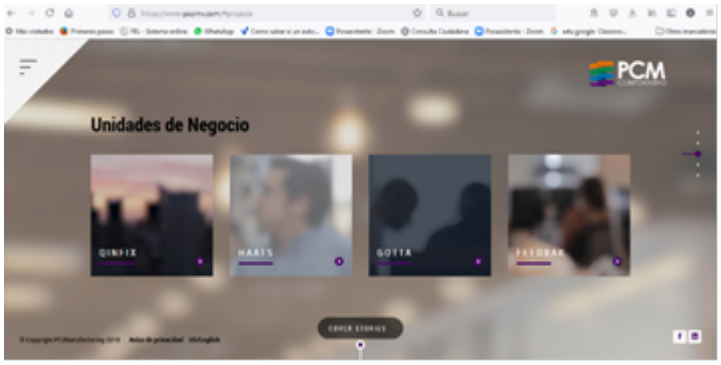
2. DESARROLLO DEL CASO:

Antecedentes y posadas, navidades y Tapitas…

A 2021, PCM cuenta con tres unidades de negocio: 1) Haats, encargada de diseñar estrategias como programas especiales para captar y procesar el talento humano; 2) Qinfix, que proporciona a sus clientes un conglomerado de servicios; y 3) Feedback, brindando soluciones en el desarrollo de software, proporcionando una visualización gráfica, medible, detallada y estadística en tiempo real de tus operaciones para una toma de decisión sustentable. La empresa es socialmente responsable desde 2017, apoyando a asociaciones sin fines de lucro como Fundación Teletón, Cruz Roja, Banco de Tapitas, A.C. y la Casa Belén de Baja California (B.C.). Con el apoyo de las redes sociales (Meta for Business, 2021), se ha buscado el beneficio hacia la comunidad mediante actividades de beneficencia, como donaciones monetarias y en especie, campañas de sensibilización, voluntariado, etc., entre otras (Banco de Tapitas, 2021; Cadena Noticias, 2018; Casa Hogar Belén, 2021; Teletón, 2021; figura 2).

La importancia de las acciones de marketing social de la empresa se manifiesta tomando como punto de partida el concepto de "Marketing Social" según Kotler (1988; 2018), quien lo describe como… "el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea o causa social en determinados grupos objetivo. El marketing social utiliza las mismas herramientas que el tradicional, como la publicidad o la investigación de mercados, pero con objetivos que más allá de la venta de un producto o un servicio" (Cerda-Suarez y Valero-Matas, 2021; French et al., 2010; French y Gordon, 2020; Kotler y Zaltman, 1971). Por otro lado, define Flórez (2019) la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como "la participación voluntaria de empresas en iniciativas sociales y ambientales integradas a sus operaciones comerciales, que generen un impacto sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades del entorno y medio ambiente" (RSS, 2020). En este sentido, y tras conocer lo que es RSC y su alcance, es importante resaltar que PCM Corporativo desde el 2017 se convirtió en una empresa socialmente responsable a través de aportaciones mediante campañas para recaudación monetaria o en especie, con el fin de apoyar a asociaciones sin fines de lucro. Derivado a la pandemia de Covid-19, se detuvo esta labor y, actualmente, lo que se busca es reactivar el área de responsabilidad social de PCM Corporativo.

Figura 2: Representación de las unidades en página web para PCM



Fuente: https://www.pcomx.com/ (accedido el 10/11/2021).

La empresa PCM Corporativo desarrolla prácticas importantes en términos de "Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Sostenibilidad y Marketing Social", apoyando a la comunidad mediante actividades de beneficencia como donaciones monetarias y en especie, campañas de sensibilización y voluntariado. El fin de PCM al apoyar a las fundaciones y asociaciones antes mencionadas es, por supuesto, sin remuneraciones a cambio, el de buscar principalmente ayudar a las personas más necesitadas, tener solidaridad ante otros y aliviar las crisis de la comunidad por medio de actos de beneficencia, otorgando apoyo monetario y en especie como alimentos, ropa y artículos de higiene personal.

Para dar cuenta y realizar un mejor análisis y comprensión de la importancia de la empresa en términos de marketing social, este apartado se ha dividido en distintas campañas que arrojan luz de la experiencia de PCM en este ámbito. El origen de las mismas puede remontarse a 2017, año en el que PCM, junto con los empleados, realizó una posada (festividad navideña) y llevaron regalos a un orfanato de "Casa hogar Belén A.C." de la ciudad de Tijuana; tuvieron una jornada de convivencia con comida, dulces, piñata y payaso para alegrar en épocas navideñas a los niños sin hogar. Por otro lado, en el año 2018 PCM apoyó a un orfanato del municipio de Tecate recaudando juguetes, ropa y artículos de higiene personal y la empresa duplicó lo donado por los empleados. En las imágenes siguientes se muestra el día de la posada en Casa Belén A.C. (figuras 3 y 4, respectivamente):

Figura 3: Foto de festividad navideña en Casa hogar Belén A.C.



Fuente: Archivos de PCM.

Figura 4: Foto de convivencia con empleados de PCM e infantes de orfanato realizando actividades recreativas



Fuente: Archivos de PCM.

En la figura 5 se puede observar la campaña realizada a favor de Tapitas A.C. La dinámica de recolección de tapas de plástico para apoyar a la Asociación Civil de Banco de Tapitas, en beneficio a niños con cáncer en su tratamiento de quimioterapias, por 1000 tapas, era igual en su significado a una quimioterapia. Por lo que PMC optó por juntarse por áreas funcionales de la empresa, de manera que se pudiera lograr el objetivo de 135 mil tapas acumuladas a final de año. En este aspecto, conviene mencionar que Tapitas A.C. es una asociación o fundación de segundo piso en México, especializada en generar recursos a través del reciclaje de plástico y con el fin de apoyar esfuerzo civil que están encaminados para atender a menores de 21 años que tengan algún diagnóstico de cáncer. Llegados a este punto, es oportuno indicar que, aunque diversos tipos de organizaciones trabajan con fines sociales, culturales o humanitarios, las fundaciones de primer y segundo piso se diferencian en sus roles, alcances y funciones. Es decir, los modelos de ejecución son distintos, así como los alcances, los intereses y las expectativas de los esquemas de monitoreo y evaluación: una fundación de primer piso ejecuta y opera proyectos en los territorios y trabaja directamente con los beneficiarios, mientras que un fundación de segundo piso analiza y mide las necesidades sociales a un nivel sistémico, define agendas y mide el avance, realiza alianzas en los territorios y cofinancia proyectos de alto valor, generando resultados a mayor escala al alinear iniciativas en torno a una misma agenda; además, crea modelos replicables y escalables e incide en políticas públicas y a nivel sistémico (Gobierno de México, 2014; Gómez, 2021; Mussons, 2020).

El pasado 21 de octubre de 2019, comenzando con una convocatoria interna invitando al personal de las diferentes áreas de PCM a participar en la recaudación de tapitas otorgando un premio monetario al que más lograra recolectar “tapitas”, lo antes mencionado originó que los colaboradores se unieran para la búsqueda de las tapas de plástico en varias zonas de la ciudad como: la playa, las calles, los parques… e incitando a la convivencia grupal y trabajo en equipo (figura 5).

Figura 5: Descripción de ejemplos sobre la clase de tapas de plástico que se puede donar en la campaña



Fuente: https://www.facebook.com/bancodetapitas (accedido el 01/10/2021).

Si hablas, no manejes…

Como evidencia adicional de la importancia de la RSC y el marketing social de la empresa, en PCM Corporativo se realizó, también en el 2019, una campaña con apoyo del marketing digital referida a la concientización para evitar el uso del teléfono celular al manejar, mediante la venta de anillos que, literalmente. imposibilitaban la movilización de los dedos pulgares y, de este modo, se pueda mandar mensajes de texto mientras se conduce o maneja (figura 6).

También se crearon videos mostrando, por medio de una dramatización, las consecuencias de mandar textos al manejar; y utilizaron la frase publicitaria de "Las redes sociales no tienen que ser tu preocupación al manejar; tu vida sí" para causar reflexión de los empleados. El dinero recaudado fue donado a la Cruz Rojas Mexicana.

Figura 6: Imágenes de campaña publicitaria de "Si manejas no textees"



Fuente: https://www.facebook.com/pcomx (acceso el 01/10/2021).

(Vídeo de la campaña "Si manejas, no textees", en el link: **https://ms-my.facebook.com/pcomx/videos/cruz-roja_1/350039205902441/).**

La problemática del COVID-19, el incierto futuro… y alternativa de solución

La problemática que se detectó a partir del inicio de la pandemia COVID-19 (Covid-19, 2021), en temas de RSC, fue la pausa para las actividades de apoyo en diversas asociaciones sin fines de lucro. La empresa PCM Corporativo aportaba a la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Sostenibilidad y Marketing Social, bastantes recursos de todo tipo, apoyando a la comunidad mediante actividades de beneficencia como donaciones monetarias y en especie, campañas de sensibilización y voluntariado, entre otras acciones relevantes.

Como se había mencionado antes, desde el pasado mes de marzo de 2020, PCM tuvo un impedimento al seguir contribuyendo en labores sociales por la pandemia de COVID-19, por lo que ahora se busca reactivar dichas aportaciones por el beneficio de toda la comunidad.

Y… ¿qué se puede hacer en estas circunstancias, como alternativa de solución? En este sentido, la empresa se ha propuesto llevar a cabo el siguiente plan de acciones: 1) Primero, se buscarán más asociaciones sociales en Baja California que realmente necesiten el apoyo en estos momentos; 2) En segundo lugar, por ahora se tiene contemplado comenzar con el apoyo a asilos de ancianos de la ciudad de Tijuana, aunque; 3) También se volverá a hacer la campaña de recolección de tapitas en pro de la Asociación A.C., sin omitir los protocolos de salud establecidos por el gobierno ante la pandemia actual.

Lo antes mencionado se pretende realizar mediante el comité "Compromiso Social" de PCM Corporativo, que está integrado por 8 colaboradores de diferentes áreas; todo ello, con la finalidad de reanudar las actividades de apoyo a las asociaciones civiles, y sin descartar la ayudar de todos los empleados de la empresa. Además, el plan de marketing social de la compañía buscará hacer una alianza con los clientes que PCM tiene actualmente, con el fin de ayudar más a la comunidad bajacaliforniana; sea de forma monetaria o en especie. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi70b3jhdf0AhUQlRQKHf61DMQQFnoECEEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mercadotecniatotal.com%2Fmercadotecnia%2Fmarketing-4-0-pasar-de-tradicional-a-digital%2F&usg=AOvVaw13UWPyu6n7hpAOheT0ItXZ

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Cómo ha evolucionado el marketing social y de responsabilidad social en PCM Corporativo, a partir del origen en la campaña Casa Hogar Belén, A. C. y hasta la actualidad?

Respuesta.

A lo largo de estos años el marketing social de PCM Corporativo se ha visto beneficiado con el uso de redes sociales como Facebook, teniendo un alcance mayor para favorecer los resultados de las compañas realizadas. El apoyo por parte de PCM Corporativo se comenzó en Casa hogar Belén, causando un impacto positivo en el personal; y de inspiración para continuar apoyando a otras causas de beneficencia.

Bien es cierto que el concepto de marketing social se refiere a los esfuerzos para modificar el comportamiento público hacia uno más deseable por la sociedad, tal y como en su momento fue conceptualizado por Kotler (2018). Con su origen en 1971, cuando Kotler y Zaltman (1971) propusieron utilizar las técnicas del marketing comercial para campañas que beneficien a la sociedad, el marketing social ha ido evolucionando de modo que son las empresas las que han tomado parte en dicho proceso; imponiéndose en gran medida el marketing social corporativo o marketing con causa. Mientras que el marketing social no busca un beneficio económico –aunque, casi siempre, lo habrá como consecuencia de mejorar un comportamiento social–. el marketing con causa busca un retorno de la inversión a través de promover acciones sociales: pongamos como ejemplo, si una marca colabora con una organización sin fines de lucro, busca que se la asocie positivamente y, es probable que, en última instancia, persiga ganar visibilidad. De lo expuesto en este caso parece evidente que, para PCM Corporativo, lo que en su momento era una simple anécdota (una posada como festividad navideña de

confraternización entre empleados) se ha convertido en toda una estrategia empresarial que ha evolucionado hacia una concepción integrada de la colaboración con distintos grupos de interés de la compañía.

Cuestión 2.

¿Cuál es la importancia del marketing social de PCM Corporativo en las distintas campañas que ha llevado a cabo, a partir de lo expuesto en el caso de estudio; y cómo se puede apreciar la misma? Utiliza como apoyo la campaña: "Si manejas, no textees" para argumentar tu respuesta.

Respuesta.

La importancia del marketing en PCM Corporativo, en las diversas campañas realizadas, tiene como principal objetivo el de llegar a un mayor número de público, y de manera más rápida; de tal manera que aporte ayuda en relación a las dinámicas de responsabilidad social a realizar, y obteniendo beneficios a corto plazo de ser posible con pocas herramientas de marketing, cubriendo las necesidades de la empresa y obteniendo un mejor posicionamiento de la marca (Valverde y Gutiérrez, 2017; Whitehead y Stroope, 2015). En el caso que nos ocupa y como evidencia adicional de la importancia de la RSC y el marketing social de la empresa, en PCM Corporativo se realizó –como se indica en el caso y para el año 2019– una campaña con apoyo del marketing digital, con la finalidad de llegar a más público objetivo y referida a la concienciación para evitar el uso del teléfono celular al manejar, mediante la venta de anillos que hacian imposible la movilización de los dedos pulgares y enviar mensajes de texto al manejar.

Cuestión 3.

En este caso se trabaja con algunos conceptos que tal vez no sean conocidos por el público en general; como, por ejemplo, las fundaciones de primer piso y de segundo piso en México. Pues bien, en tu opinión, ¿qué limitaciones y ventajas le supone a Tapitas AC el ser una fundación de segundo piso?

Respuesta.

En sentido estricto, las fundaciones de segundo piso en México realizan alianzas en los territorios y cofinancian proyectos de gran valor, generando resultados a gran escala y alineando iniciativas; además, crean propuestas de elevado alcance e inciden en políticas públicas. Este enfoque de segundo piso requiere que todo este articulado entre sí y precisa tener claridad en la visión y en la misión que la organización quiere alcanzar. Así las cosas, una vez delimitado el foco, es necesario que se realicen esfuerzos adicionales para entender problemas sociales con los que se enfrentan las organizaciones; luego, indagar y entender los grupos de interés involucrados y, finalmente, proponer las soluciones a implementar.

En cuanto a las ventajas a destacar, mientras que una organización de primer nivel suele ser una organización de beneficiarios sociales, o que trabajan directamente con beneficiarios, las de segundo nivel suelen ser entidades coordinadoras o federaciones. Si los proyectos tienen fines similares y la población con la que se trabaja es la misma, pueden sumarse los resultados siempre y cuando las categorías definidas sean claras y los criterios para valorar a la población sean lo mismo. En cambio, si los proyectos hacen parte de diferentes momentos o se desenvuelven con diferentes actores, es necesario definir categorías que ayuden a sumar los resultados.

En términos de resultados, los de las fundaciones de segundo piso también resultan importantes puesto que, al no controlar directamente los procesos de intervención, es necesario considerar dos aspectos adicionales: contribución, pues la fundación aporta una parte al logro del resultado esperado; y análisis sobre el proceso de transferencia y, si este logra que haya un mayor impacto y tamaño de la población beneficiada.

Además de lo anterior, tener esquemas de supervisión y evaluación ayuda a las fundaciones a conocer en qué camino van hacia su misión. Cada uno de los grupos de interés tiene sus propias particularidades y necesidades de información, lo que limita la definición de qué información compartir y qué indicadores o ítems de evaluación evidencian los avances en los ámbitos con las que trabajan; y con los que se persiguen que alcancen mejores condiciones.

Cuestión 4.

En tu opinión y a partir de lo expuesto en este caso… ¿cuál sería la siguiente fundación para que PCM Corporativo apoye en su práctica de marketing social y de responsabilidad social corporativa? Se sugiere utilizar la problemática del COVID-19 para orientar la respuesta a esta cuesitón para la discusión.

Respuesta.

El COVID-19 llegó a América con total intensidad a finales de marzo del 2020 y su evolución implicó una reestructuración del funcionamiento de los sistemas de salud de los distintos países latinoamericanos. Desde el primer momento, las organizaciones sin fines de lucro activaron diversas iniciativas para colocarse en la primera línea de apoyo a la ciudadanía, desplegando una agenda que ha sido clave para afrontar los efectos inmediatos de la pandemia, aliviar las consecuencias sociales y económicas de la crisis y, en distintas formas, fortalecer el impacto de las politicas publicas en la gran región americana. En este caso, el análisis pone énfasis en la capacidad de estas iniciativas para contribuir a generar nuevas políticas públicas, capaces de orientar la construcción de verdaderos Estados de Bienestar y no solamente asistencialistas en la región; en particular, en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, que destacan por un mayor número de iniciativas identificadas.

Como ya se había mencionado anteriormente, se buscará apoyar residencias o asilos de ancianos de la ciudad de Tijuana, como ámbito geográfico de referencia; ya que la mayoría de los apoyos son enfocados actualmente a orfanatos, olvidando a las personas de la tercera edad, algo esencial en la actualidad dada la evolución de la demografía de la ciudad en las últimas décadas, y que tienen muchas necesidades que cubrir; como medicamentos, ropa, alimentos y artículos de higiene personal en general. Además, de lo expuesto en este caso y del plan de marketing social evidenciado por la emrpesa, se busca retomar la actividad de recolección de tapitas en pro de la Asociación A.C., logrando recaudar el doble de tapas de plástico, y ayudando de este modo a un mayor número de niños con el tratamiento de cáncer.

4. CONCLUSIONES:

Después de conocer lo que implica la estrategia de la empresa de “Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Sostenibilidad y Marketing Social”, para PCM Corporativo, al apoyar a la sociedad mediante donaciones monetarias y en especie, campañas de sensibilización, voluntariado, a través de diferentes asociaciones sin fines de lucro como Teletón, Cruz Roja, Banco de Tapitas A.C. y la Casa Belén A.C., se busca resolver la problemática de la pausa de las campañas de beneficencia; y ello con el fin de seguir apoyando a las fundaciones, asociaciones antes mencionadas y a otras nuevas que constituyen su público objetivo (Cruz Roja, 2021; Cruz Roja delegación Tijuana, 2021).

Se sabe que las necesidades sociales de Baja California son muchas y, hablando específicamente de asociaciones civiles de salud, deportes, juventud, desarrollo comunitario, rehabilitación de adicciones, migración, entre otras… PCM Corporativo tiene muchas áreas de oportunidad para apoyar y “contagiar” a la población bajacaliforniana el espíritu de ayuda. Si todos los habitantes del estado aportaran de forma mínima, al ser un gran número en la población, la contribución marginal seria significativa para las asociaciones civiles en su conjunto.

Por otro lado, el coyuntural asunto de la pandemia del COVID-19 parece que no detendrá a PCM Corporativo de su estrategia de marketing social, ya que buscará trabajar en conjunto con sus colaboradores y clientes para hacer una alianza estratégica y contribuyendo a la creación de más casas-hogares, casas de migrantes, asilos o residencias de ancianos, hospitales públicos, fundaciones pro-ayuda a causas sociales, apoyo al deporte, cuidados ecológicos y más acciones que configuran su RSC.

Así, se pretende que, para el siguiente año 2022, el comité Compromiso Social de PCM inicie sus actividades con la búsqueda de asilos de ancianos con necesidades para apoyar a través de una compaña monetaria o en especie; como puede ser el apoyo en medicamentos, artículos de higiene personal, ropa, o actividades de recreación. Por otro lado, se reactivará la convocatoria de recolección de tapitas sin omitir los protocolos de salud establecidos por el gobierno ante la pandemia actual, buscando el apoyo alianza con la comunidad, clientes y colaboradores, y aprovechando el recurso y la palanca que representa la estrategia de marketing social de la empresa.

Como consecuencia de la limitación de la pandemia actual, se ha optado por buscar el aprovechar las herramientas digitales para evitar el contacto y la aglomeración de personas; además, se pretende utilizar la "recaudación de fondos" de la red social de Facebook, ya que es un medio rápido que permite que las personas hagan una donación a la organización sin salir de la red y en cualquier parte del mundo; y, de este modo, también se dará a conocer el nombre de PCM Corporativo de forma global.

BIBLIOGRAFÍA:

Banco de Tapitas A.C. (2021): *Información general.* https://www.bancodetapitas.org/ (acceso el 01/11/2021).

Cadena Noticias (2018): *De 480 Asociaciones Civiles registradas en Tijuana, 21 son reconocidas*. Disponible en: https://cadenanoticias.com/nacional/2018/06/de-480-asociaciones-civiles-registradas-en-tijuana-21-son-reconocidas (acceso el 01/11/2021).

Casa Hogar Belén A.C. (2021): I*nformación general*. Disponbile en: https://es-la.facebook.com/CasaHogarBelenAC.MX/ (acceso el 01/11/2021).

Cerda-Suarez L.M., Valero-Matas J.A. (2021): Disseminating Pet-Friendly Trends in Partnership: The Initiative 'Marketing Con Causa' in Mexico. En: Galan-Ladero M.M., Galera-Casquet C., Alves H.M. (eds) *Cause-Related Marketing. Classroom Companion: Business*. Springer, Cham.

Covid-19 (2021) *Coronavirus*. https://covid19.tijuana.gob.mx/ (acceso el 01/11/2021).

Cruz Roja (2021): *Acerca de nosotros*. https://www.cruzrojamexicana.org.mx/ (acceso el 05/11/2021).

Cruz Roja delegación Tijuana (2021): *Información general*. En: http://www.cruzrojatijuana.org.mx/ (acceso el 10/11/2021).

Daft, R. (2019): *Teoría y diseño organizacional.* CDMX: Thompson.

Fincowsky, E. B. (2019). *Organización de empresas.* México DF: McGrawHill.

Flórez M. (2019): *Responsabilidad Social y Corporativa.* Disponible en: https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/364/1/que-es-responsabilidad-social-corporativa (acceso el 11/11/2021).

French, J., Blair-Stevens, C., McVey, D., Merritt, R. (2010): *Social Marketing and public health: Theory and Practice.* Oxford, Oxford University Press.

French, J., Gordon, R. (2020). *Strategic Social Marketing for Behaviour and Social Change: second edition*. London, SAGE Publications Ltd.

Gobierno de México (2014) *Asociación Civil.* En: http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/en/Organizaciones_Sociales/Asociacion_Civil (acceso el 01/11/2021).

Gómez, S. (2021): *Organizaciones inteligentes.* Madrid: Maxi.

Kotler, P.; Zaltman, G. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. Journal of Marketing, vol. 35: pp. 3-12.

Kotler, P. (1988): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6th ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

Kotler, P (2018): *'Marketing social: qué es y para qué sirve*. Disponible en: https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/marketing-social-sirve/ (acceso el 10/11/2021).

Meta for Business (2021): *Como empezar a recaudar fondos en Facebook*. Acceso en: https://www.facebook.com/business/learn/lessons/how-to-add-a-donate-button-to-your-posts-and-page (acceso el 11/11/2021).

Mussons, S. (2020): *Organizaciones ágiles*. Barcelona: Ed. Libros de Cabecera.

PCM Corporativo (2018): *Acerca de nosotros*. https://www.pcomx.com/ (acceso el 01/11/2021).

PCM Corporativo (2019a): *Imágenes*. https://www.facebook.com/pcomx (acceso el 01/11/2021).

PCM Corporativo (2019b): *Video Cruz Roja*. Disponible en: https://ms-my.facebook.com/pcomx/videos/cruz-roja_1/350039205902441/ (acceso el 01/11/2021).

RSS (2020): *Responsabilidad Social: qué es, definición, concepto y tipos.* https://www.responsabilidadsocial.net/la-responsabilidad-social-que-es-definicion-concepto-y-tipos/ (acceso el 01/10/2021).

Valverde, K., Gutiérrez, E. (2017): The Community Program for Neighborhood Improvement in Mexico City. En G. H. Tonon (ed.). *Quality of Life in Communities of Latin Countries*. Cham, Switzerland: Springer, 95-116.

Whitehead, A. L., Stroope, S. (2015): Small groups, contexts, and civic engagement: A multilevel analysis of United States Congregational Life Survey data, *Social Science Research*, Volume 52, 659-670.

Teletón (2021): *Acerca de nosotros*. https://teleton.org/ (acceso el 02/11/2021).

A DOAÇÃO E O MARKETING DIGITAL NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD PORTUGAL

Aluno1 Ana Margarida Santos
Aluno2 Joana Fragoso Pinto
Aluno3 Rafael Pereira Rodrigues
Aluno4 Rúben de Medeiros Serpa
Aluno5 Sara Isabel Almeida

Tutora: Maria Antónia Rodigues
Tutor: Paulo Jorge Gonçalves
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
(Portugal)

RESUMO:

O contexto da pandemia tem vindo a realçar os problemas sociais de vários países e respetivas economias, onde a falta de entreajuda exige novas atuações e responsabilidades. Em concreto, na economia social, as organizações vivem com inúmeras dificuldades, constituindo a doação pelos vários players sociais, imperiosa, não só para promover a sua sustentabilidade, como permitir promover a sua responsabilidade social. Tal é o caso, também, da Fundação Infantil Ronald McDonald.

A partir da recolha de dados secundários sobre o tema objeto de estudo, o objetivo deste trabalho é dar a conhecer a fundação, analisando a doação e o marketing digital, como possíveis instrumentos de gestão na maximização da responsabilidade social Fundação Infantil Ronald McDonald.

ABSTRACT:

The context of the pandemic has highlighted the social problems of several countries and their economies, where the lack of mutual aid requires new actions and responsibilities. Specifically, in the social economy, organizations live with numerous difficulties, and the donation by the various social players is imperative, not only to promote their sustainability but also to enable them to promote their social responsibility. This is also the case with the Ronald McDonald Children's Foundation.

From the collection of secondary data on the subject of study, the objective of this work is to make the foundation known, analyzing the donation and digital marketing, as possible management tools in maximizing the social responsibility Ronald McDonald Children's Foundation.

1. INTRODUÇÃO

A Casa de Ronald McDonald iniciou as suas funções nos Estados Unidos, após o diagnóstico de leucemia da filha de um famoso jogador profissional de futebol americano na década de 70, Fred Hill. No decorrer dos tratamentos hospitalares e internamentos perceberam que, como eles, havia centenas de famílias na mesma situação de tristeza e angústia. Assim, com o objetivo de oferecer uma ajuda gratuita e uma casa onde as famílias pudessem acompanhar os seus filhos, Fred Hill aliou-se a várias personalidades, nomeadamente, a Ed Rensi, diretor regional da McDonald´s de Filadélfia, e em conjunto abriram a primeiraCasa Ronald McDonald do mundo, em 1974 (McDonald 2021).

Em Portugal, a Fundação Infantil Ronald McDonald (FIRMD) (ver figura 1) foi fundada no ano 2000 e reconhecida como Instituição Particular de Solidariedade Social de utilidade pública em 2001. Tem como compromisso ajudar e cuidar das crianças em tratamento hospitalar, assim como as suas famílias, oferecendo-lhes todo o apoio e conforto necessário. Esta iniciativa passa pela criação de uma "Casa longe de casa", onde os familiares mais próximos possam sentir-se em casa, pernoitar, descansar e receber o apoioda fundação e da equipa de voluntariado (McDonald 2021).

A Fundação tem protocolos com sete hospitais nas grandes cidades, Lisboa e Porto: Hospital D. Estefânia, Hospital de Santa Marta, Hospital dos Capuchos, Maternidade Alfredo da Costa, Hospital de Santa Maria, Hospital do S. João e IPO do Porto. Desde 2000 que é possível ajudar a Fundação na sua missão através do voluntariado individual em várias atividades: no âmbito do entretenimento para que possam manter, não só as crianças, mas também os familiares distraídos e tranquilos; voluntariado na área da organização, manutenção e limpeza da casa e do seu exterior e ainda oferecer todo o apoio psicológico em ambiente hospitalar (McDonald 2021).

Para além do projeto de voluntariado, é possível ajudar a FIRMD através de donativos ou presentes solidários. Neste contexto, foi criada uma dinâmica de gestão de serviços no âmbito da economia de dádiva, com o contributo ativo de uma estratégia digital nas práticas de fundraising, em prol da dinamização da Responsabilidade Social (RS) da Fundação. Este trabalho procura dar a conhecer o projeto da instituição em Portugal, no âmbito deste modelo de gestão tripartido, estando dividido, para além desta, em mais três partes, para o desenvolvimento do caso, as perguntas pedagógicas e conclusões.

Figura 1. Logótipo da Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal.



Fonte: [https://fundacaoronaldmcdonald.com/], à data 23/10/2021.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A doação e a responsabilidade social

De acordo com Hommerová e Severová (2019), as doações são uma maneira de organizações sem fins lucrativos angariarem recursos financeiros para os projetos que pretendem desenvolver ao longo do tempo.

A doação, segundo Webb (2000), é uma forma de transferir bens económicos, ou por outras palavras, uma contribuição financeira para organizações sem fins lucrativos. O processo de solicitação de contribuições financeiras, quer seja feito por empresas parceiras ou indivíduos, são a base para que as instituições de solidariedade social continuem a realização da sua missão forma eficiente, para projetos de responsabilidade social, tendo em conta que os recursos financeiros são cada vez mais escassos.

A RS, segundo Melo Neto e Froes (2001), citado por Galvão, Estender e Queiroz (2014, p.4), tem como objetivo "estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. As ações de Responsabilidade Social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições. Entretanto a Responsabilidade Social tem a finalidade contribuir com uma melhor qualidade de vida, e que quando adotada por uma organização, se torna um compromisso para com a sociedade e todos que nela estão inseridos, ou seja, não se trata apenas de uma ação filantrópica, e sim de um compromisso."

Ashley (2002) citado por Freitas (2020, p.17), afirma ainda que RS é o "compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, agindo pro ativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. Isso leva-nos a concluir que uma organização deve ressarcir a população de alguma maneira, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade em que está inserida."

A FIRMD, como todas as organizações de economia social, têm uma importância relevante na sociedade. A Fundação visa colmatar as dificuldades logísticas, psicológicas e físicas dos mais vulneráveis, contribuindo para um melhor bem-estar das pessoas em causa e das respetivas famílias. No entanto, esta Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), está a limitar os seus recursos em virtude da escassez de donativos sentida no Instituto Ronald McDonald, resultando assim num menor número de famílias apoiadas, situação que se tem vindo a agravar, durante a pandemia. Independentemente deste cenário, os fins e o propósito de RS da FIRMD, exigem uma gestão capaz de promover a sua missão. Neste contexto, as doações assumem um instrumento precioso de gestão financeira para maximizar a RS da FIRMD, em termos de ajuda às famílias em situação difícil e melhoria da sua qualidade de vida, enquanto presentes ou fora das instalações da FIRMD (figura 2).

Figura 2. Casa Ronald McDonald no Hospital do São João, Porto.



Fonte: [https://portal-chsj.min-saude.pt/pages/432] à data 24/10/2021.

Os donativos chegados à FIRMD são fundamentais para o cumprimento da sua missão, pelo que todas as contribuições monetárias são materializadas em ajudas para as famílias apoiadas pela Fundação. É o caso da família do Tomás (conforme figura 3), que foi abrigada a deslocar-se da sua região, tendo sido "apoiada emocionalmente". Desta forma, a doação feita contribuiu "para uma experiência hospitalar mais leve e para aliviar a dor" (FIRMD 2021) não só do Tomás, mas de toda a família. Assim como esta, muitas outras famílias são ajudadas através dos donativos, promovendo o bem-estar social, em termos da RS da FIRMD.

Figura 3. Família do Tomás com o apoio da FIRMD.



Fonte: [https://www.facebook.com/126189914067599/posts/4797106020309275/?d=n] à data 07/11/2021.

No âmbito desta prática de recolha e gestão de donativos, o website da FIRMD disponibiliza várias formasde materializar o dinheiro investido, para que um donativo seja mais do que apenas um valor monetário dispensado. É possível doar um valor específico para um serviço ou bem específico, com o objetivo de o contribuinte perceber exatamente onde o dinheiro será usado, aumentando assim a confiança na Fundação (figura 4).

Figura 4. Página de doação da FIRMD.



Fonte: [https://fundacaoronaldmcdonald.com/donativos/] à data 07/11/2021.

O persistir e o efeito da pandemia, com efeitos nas condições económicas do país, em geral, e na economiasocial, em particular, tem contribuído para o decréscimo (da angariação) dos donativos, pelo que a FIRMDcriou novos meios de apelo à RS, ajustando as suas capacidades de comunicação, bem como apostando nacolaboração ativa de doadores, fazendo-os sentir parte integrante do projeto. Por exemplo, convidar doadores e *stakeholders* a visitar as casas Ronald McDonald e ainda convidar as empresas locais para açõesde voluntariado mensais, são boas práticas de RS, igualmente.

O marketing digital e a angariação de fundos

O marketing digital, segundo Waters, Burnet, Lamm e Lucas (2009), é um meio estratégico de angariação de fundos para uma organização sem fins lucrativos. Segundo Barry (2011), as ONGs devem definir estratégias em social media com

vista a criarem novas dinâmicas de comunicação e desenvolver e potenciar relacionamentos com o seu público-alvo. Por exemplo, através das redes sociais podemos agilizar determinadas funções de gestão, interagir com voluntários e doadores, bem como divulgar informação acerca dos serviços oferecidos

Neste âmbito, a FIRMD tem realizado várias atividades para a sua estratégia de marketing digital, em termos de um plano de publicações para redes sociais (ver figura 5), tendo criado templates para as mesmas, com melhorias visuais, campanhas de alcance e tráfego em Facebook Ads, integrou o Facebook Pixel para o tracking das campanhas, configurou eventos e objetivos no Google Analytics para melhorar o *tracking* de conversões e micro-conversões e otimizou os conteúdos para as redes sociais, de acordo com as boas práticas de cada canal.

Como tem, inclusive, acesso ao plano do *Google Ad Grants* configurou e otimizou campanhas e, de modo a ter a possibilidade de analisar o tráfego orgânico, validou o domínio *Search Console.*

Figura 5. Feed do Instagram da FIRMD.



Fonte: [https://www.instagram.com/fundacaoinfantilronaldmcdonald/?hl=pt] à data 07/11/2021.

Independentemente deste cenário de ação, existe ainda uma margem de crescimento e desenvolvimento de notoriedade do projeto, valores, missão e visão social da FIRMD, sendo necessário partilhar e consolidar com possíveis stakeholders, doadores e parceiros, face até ao maior impacto esperado da resposta social na sociedade.

De acordo com Abreu (2009), a angariação de fundos (fundraising) consiste no conjunto de atividades que são desenvolvidas numa organização sem fins lucrativos, com vista a angariar, sobretudo, recursos financeiros junto de diversos públicos, de forma a permitir a sustentabilidade dos projetos e da organização. Já Burnett e Wood (1988), caracterizam a doação como um conceito que consiste num fenómeno comportamental, com o doador visto como um individuo, tendo os recursos dados como tendo um valor económico.

Em todo o processo de doação, por norma o doador tende a procurar informação no meio digital sobre a organização, sendo este passo crucial para a concretização do apoio financeiro. Segundo Jacques (2010), os websites são, cada vez mais, essenciais para o desempenho e sustentabilidade das ONGs, uma vez que se estabelecem relações com os utilizadores. Trata-se de uma oportunidade de divulgação de informações importantes e de fornecimento de espaços de interação como caixas de comentários e chats.

De modo a conduzir o seu target à fase de conversão, isto é, ao aumento do volume de apoios financeiros, a FIRMD deveria realizar campanhas em social com audiências de utilizadores que doaram anteriormente ou que desenvolveram ações de voluntariado e testar fundraising noutros formatos além dos donativos, por exemplo rifas digitais. Estas campanhas poderiam ser compostas por três anúncios, com criativos diferentes, dedicados aos donativos por "MB WAY", sendo que com realização dos testes ABC entender-se-ia quais as campanhas de maior relevância a otimizar. É importante referir que se poderia executar um rastreamentocontínuo do retorno sobre o investimento das campanhas, de forma a garantir que a FIRMD não investe mais do que angariar.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

A FIRMD apresenta um decréscimo de donativos online. Pode-se considerar que este défice está relacionado com uma quebra do número de pesquisas online pelo setor? Quais serão as estratégias de social media, tendo em conta os dados de pesquisa?

Resposta.

As pesquisas relacionadas com responsabilidade social corporativa são relevantes ao longo do tempo (gráfico 1), sendo que o Google Trends apresenta períodos com um volume de pesquisas elevado em determinadas alturas do ano como, nomeadamente: 1) No fim de janeiro e início de fevereiro; 2) Durante o mês de maio e junho; 1) No início do mês de outubro.

Gráfico 1. Pesquisas sobre o termo "responsabilidade social corporativa".



Fonte: [https://trends.google.pt/trends/explore?date=today%205-y&geo=PT&q=%2Fm%2F023k5x] à data 25/10/2021.

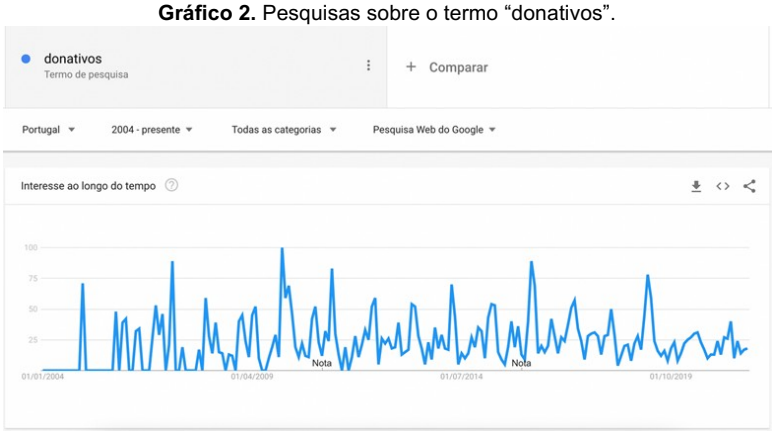
Assim, a estratégia digital da FIRMD seria explorar, de forma mais intensiva, estes intervalos de tempo com maior interesse de pesquisa. Já no que se refere às pesquisas por "donativos" pode-se afirmar que têm sido consistentes, demonstrando períodos com volumes elevados nos meses de março, abril e maio. Aliás, nesse período temporal o público está permeável à informação, sendo por isso uma boa altura para a FIRMD trabalhar mais objetivos de awareness em redes sociais com uma campanha de interesses em responsabilidade social, uma campanha de lookalikes de pessoas que visitaram o website nos últimos 90 dias e de utilizadores que gostam da página de Facebook/Instagram e uma campanha de lookalikes de amigos de utilizadores que gostam da página de Facebook/Instagram.

Estas campanhas poderiam conter anúncios de coleção, anúncios de carrossel e/ou anúncios de produto isolado, nos quais deveria ser comunicado o impacto das compras solidárias, apelando à oferta de presentes solidários através do copy e de CTAs (Call to Action - Chamada à atenção). Inclusive, de modo a aumentar notoriedade da organização poder-se-ia completar a encomenda do doador com um presente de merchandising da FIRMD, promovendo a interação e o relacionamento.

É importante referir que este período equivale ao período de entrega do IRS, pelo que seria pertinente reforçar esse tema nas suas redes socias, de modo a incentivar a atribuição dos 0.5% do IRS à FIRMD.

De acordo com o Google Trends (gráfico 2) é durante o mês de dezembro que existem menos pesquisas, assim seria interessante tirar proveito da notoriedade da FIRMD para trabalhar as fases MOFU (middle of the funnel - meio de funil) e BOFU (bottom of funnel - fim de funil), através da realização de campanhas de conversão para donativos.

Gráfico 2. Pesquisas sobre o termo “donativos”.



Fonte: [https://trends.google.pt/trends/explore?date=all&geo=PT&q=donativos] à data 25/10/2021.

Pergunta 2.

Fará sentido considerar também aposta em marketing de influência? Qual seria a estratégia e táticas para ativar embaixadores digitais da marca, tendo em conta diferentes fases do funil?

Resposta.

O Marketing de Influência compreende uma estratégia de marketing digital que integra uma parceria entre uma marca e criadores de conteúdo digitais e independentes com influência audiências com determinadas proporções (Gouveia, 2022).

Apostar em embaixadores poderia ser vantajoso numa ótica de alcançar de forma eficaz o público-alvo, dada a envolvência ativa com o seu conteúdo. Portanto, para uma fase de topo de funil em que o objetivo é captar a atenção de figuras públicas e comunicar a causa e missão da FIRMD, deveria apostar-se no contato direto, na participação em eventos e no contato com agentes.

De seguida, numa ótica de captação ou de meio de funil, conseguir que seja realizada uma primeira ação de cariz pontual entre o embaixador e a FIRMD, sendo que se deve garantir que o mesmo cria laços emocionais com os beneficiários e sentir resultados palpáveis da ação realizada.

Após uma primeira ação bem-sucedida, é mais provável que haja disponibilidade para cultivar uma relaçãoa longo prazo. Mesmo que isso não ficasse bem definido à priori, poder-se-ia manter contato com o embaixador, transmitindo as ações que se iria realizar e solicitando ajuda para as mesmas. De modo a “reter”o embaixador, poderia ser realizado um *reporting* frequente do impacto das comunicações ajudadas em tomde gratidão.

Pergunta 3.

Como é que a doação e o marketing digital podem promover a responsabilidade social da FIRMD?

Resposta.

Relativamente ao impacto das doações e do marketing digital na promoção da RS, é importante referir que sem uma boa estratégia de marketing digital que desencadeie uma quantidade de donativos relevante, é posta em causa a sustentabilidade de uma organização socialmente responsável.

Atualmente, o meio digital tem vindo a ganhar cada vez mais expressão e relevância, sendo um dos meios de comunicação mais usados pelas organizações, nomeadamente por organizações sem fins lucrativos, proporcionando a estas uma maior agilidade na otimização do seu desempenho. O alcance de apoiantes quando utilizam pesquisa Google, ou utilizam redes sociais, permite á organização aumentar a sensibilização para a sua causa e, por consequência, direciona esse tráfego online para o website com o objetivo de angariação de fundos.

O processo de solicitação de donativos, são a base para que as instituições como a FIRMD continuem a contribuir de forma exemplar para projetos de responsabilidade social, tendo em conta que os recursos financeiros são cada vez mais escassos.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

A RS tem a finalidade de contribuir com uma melhor qualidade de vida das organizações, devendo ser assumida como um compromisso para com a sociedade e todos que nela estão inseridos. Para maximizar este desígnio, o papel da doação e do marketing digital são preponderantes para o cumprimento da RS da Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal. É assim, de realçar a importância de uma estratégia de marketing digital bem delineada de forma aumentar a notoriedade da FIRMD, enquanto marca social, e consequentemente dos seus projetos, bem como alcançar outros públicos de interesse, anteriormente inalcançados, com vista a angariar fundos para a organização. Esta estratégia passaria pela adoção de forma mais intensiva, em termos de marketing digital, dos intervalos de tempo com maior interesse de pesquisa pela Fundação e doações, para atingir objetivos de awareness em redes sociais através de campanhas de interesses e de lookalikes. Deste modo, por exemplo, em meses como o dezembro, em que existem menos pesquisas, seria mais vantajoso trabalhar objetivos de conversão através da realização de campanhas de conversão nas redes socias.

Isto mostra como é prioritário o desenvolvimento de uma comunidade doadora e estratégia de angariação de fundos, mais ativa e envolvida com os projetos da FIRMD. Assim, é importante retribuir quem contribuí com pequenos gestos, como a menção do doador nos stories nas páginas de Instagram e Facebook da FIRMD, tornando o retorno emocional resultante das doações mais tangível. Paralelamente, o marketing deinfluência seria também proveitoso, visto que seriam alcançados potenciais doadores de forma eficiente, dada a envolvência ativa dos seguidores com seu conteúdo dos possíveis embaixadores.

BIBLIOGRAFIA

Abreu, M. (2009). Glossário de Fundraising. Call to Action, Consultadoria em Fundraising. Fundação EDP. Barry, F. (2011). Nonprofit Social Media Primer, Blackbaud.

Burnett, J. J.; Wood, V. R. (1988). A proposed model of the donation decision process, Research in consumer behavior (3): 1-47

Clotfelter, C. (2002) The Economics of Giving, revised paper (disponivel em http://www.pubpol.duke.edu/people/faculty/clotfelter/giving.pdf) of Clotfelter, C. (1997). “The Economics of Giving.” in Barry,

J. and B. Manno, eds (1997). Giving better, Giving Smarter – Working Papers of the National Commission on Philanthropy and Civic Renewal. Washington D.C.: 31-55.

Freitas, A. S. C. (2000). A importância da responsabilidade social nas organizações de economia social: O caso das IPSS. Tese (Mestrado em Economia Social). Faculdade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Disponivel em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/69104/1/Dissertac_a_o_Mestrado_Ana_Sofia_Freitas.pdf à data 24/10/2021

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal (2021a): página web oficial da organização [https://fundacaoronaldmcdonald.com/] à data 23/11/2021

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal (2021b): página de Facebook oficial da organização [https://www.facebook.com/126189914067599/posts/4797106020309275/?d=n] à data 07/11/2021

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal (2021c): página web oficial da organização [https://fundacaoronaldmcdonald.com/donativos] à data 07/11/2021

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal (2021d): página de Instagram oficial da organização [https://www.instagram.com/fundacaoinfantilronaldmcdonald/?hl=pt] à data 07/11/2021

Galvão, M; Estender, A. C, & Queiroz, D. G. (2014). Responsabilidade Social: uma Estratégia para as Empresas Se Destacarem no Mercado (2014). Disponível em https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1002076.pdf à data 24/10/2021

Google Trends (2021a): página oficial do Google Trends [https://trends.google.pt/trends/explore?date=today%205-y&geo=PT&q=%2Fm%2F023k5x] à data 25/10/2021

Google Trends (2021b): página oficial do Google Trends [https://trends.google.pt/trends/explore?date=all&geo=PT&q=donativos] à data 25/10/2021

Hommerová, D., & Severová, L. (2019). Fundraising of nonprofit organizations: Specifics and new possibilities. Journal of social service Research, 45(2): 181-192.

Hospital Do São João (2021): página web oficial do hospital [tps://portal-chsj.min-saude.pt/pages/432] à data 24/10/2021 Jacques, J. (2010). An Analysis of the Influence of Media Characteristics on Online Donor. Nova Southeastern University.

Waters, R.; Burnett, E.; Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. Public Relations Review, 35(2): 102-106.

Webb, D. J.; green, C. L., & Brashear, T. G.; (2000). Development and validation of scales to measure attitudes influencing monetary donations to charitable. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(2): 299–309.

L´ORÉAL PARIS, HOLLABACK E APAV JUNTAS CONTRA O ASSÉDIO EM LOCAIS PÚBLICOS: O PROGRAMA STAND UP

Aluno1 Inês Correia
Aluno2 Jéssica Tavares

Tutora: Arminda do Paço
Universidade da Beira Interior Covilhã
(Portugal)

RESUMO:

O presente estudo de caso tem como objetivo apresentar a iniciativa da empresa L´Oréal Paris em parceria com a ONG Hollaback e a APAV, que é o programa STAND UP, considerado como sendo um programa de formação e de consciencialização contra o assédio em locais públicos que ajuda homens e mulheres a intervir de forma segura caso sofram ou presenciem esse tipo de situação de assédio. Assim, pretendemos averiguar em que contexto acontece, quais as diversas formas de intervir, bem como, perceber qual a relação desta iniciativa com a política de marketing de responsabilidade social.

ABSTRACT:

The aim of this case study is to present the program STAND UP from L´Oreal Paris, a partnership between ONG Hollaback and APAV. This program promotes training and awareness against public harassment defending men and women who witness and live it.

Thereby, we want to evaluate in what context does this happens, the best way to intervene and understand the relationship between this program and the social responsibility marketing policy.

1. INTRODUÇÃO

A empresa L'Oréal Paris foi fundada em 1909, originalmente pelo investigador Eugène Schueller, cuja obsessão única pelo progresso científico tem influenciado o percurso da indústria da beleza no passado e no presente. Contando com mais de 100 anos de investigação científica pioneira, orgulha-se por apresentar uma variedade de produtos de beleza altamente avançados que são de utilização segura e de eficácia comprovada clinicamente.

A L´Oréal Paris é a principal marca de cosmética do mundo, dispondo dos melhores produtos de beleza de luxo para todas as pessoas, sendo caracterizada por um espírito pioneiro que engloba a força matriz de uma excelência científica e inovação. No decorrer dos anos, tem-se dedicado à segurança, à eficácia e à qualidade, ao defender e glorificar o *empowerment* das mulheres, desafiando estereótipos com uma perspetiva moderna da feminidade. *"Porque eu mereço"*, tornou-se uma afirmação icónica da beleza e do *empowerment* feminino, tendo sido o slogan da sua primeira mensagem publicitária com intuito de valorizar a autoconfiança. Posto isto, a L´Oréal Paris, apoia todas as mulheres na sua caminhada para o alcance dos seus objetivos pessoais, respeitando as suas próprias regras e os seus próprios desejos.

A L ´Oreal Paris (figura 1) tem uma forte aposta na área da sustentabilidade, uma vez que, criou um programa em prol da defesa da sustentabilidade "Sharing Beauty With All", que foi lançado em 2013 sob um conjunto de compromissos concretos a fim de transformar o modelo de negócio para ser mais inclusivo e responsável. Contudo, a empresa aposta numa política de Responsabilidade Social da Empresa (RSE), afirmando que a procura pela inovação responsável faz parte do ADN da mesma, ao terminar com os testes em animais em todos os seus produtos e tendo como objetivo futuro substituir todos os frascos de shampoo por plástico reciclável.

Com este compromisso de consciencializar as mulheres do seu valor, a L´Oreal Paris decidiu criar uma parceria internacional com uma ONG especiazada na temática do assédio em público, a Hollaback, sendo esta um movimento global movido por pessoas que acreditam que todos merecemos ser quem somos, independentemente da raça, orientação sexual ou de qualquer outro tipo de discriminação, e que tem por missão acabar com o assédio em todas as suas formas.

No âmbito nacional, decidiu criar também uma parceria com a APAV (Associação Portuguesa de Apoio à Vítima) (figura 2), que é uma instituição sem fins lucrativos e de voluntariado, que apoia de forma qualificada, individualizada e humanizada, vítimas de crimes, através de prestação de serviços gratuitos e confidenciais, tendo sido fundada a 25 de junho de 1990.

Desta forma, através do programa internacional Stand Up, decidiram unir forças para contribuir na criação de uma cultura e comunidade digna, de valores e respeito, ao empoderar milhões de pessoas através de uma metodología desenvolvida pela Hollaback (figura 3), e que pode ser realizada tanto em formato online como presencialmente.

Figura 1- Logotipo da Empresa L´Oreal Paris

Figura 2- Logotipo da APAV

Figura 3- Ecrã do início da página Web da ONG Hollaback



Fonte:[https://www.ihollaback.org.com], no dia. 06/11/2021

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Este caso remete-nos para o marketing de causa em que, conforme realçam Biglione e Woods (2007) este tipo de marketing é uma ferramenta que alinha as estratégias de marketing de negócio da empresa com a sua atuação social, promovendo causas relevantes para a sociedade e trazendo benefícios para ambos. Posto isto, é uma maneira inovadora da empresa contribuir para a sociedade, e ao mesmo tempo expressar os seus interesses e valores socioambientais.

Segundo a Direção das Atividades Económicas de Portugal, na norma Internacional ISO 26000, define-se a responsabilidade social empresarial como a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente permitindo contribuir sempre para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade. Na visão da Comissão Europeia, a RSE é definida com base nos princípios como práticas laborais, como os direitos humanos, trabalho e formação, diversidade, igualdade de género, saúde e bem-estar dos trabalhadores, combate à corrupção, envolvimento e o contributo para o desenvolvimento da comunidade, inclusão de pessoas em situação de desigualdade e interesses e benefícios dos consumidores.

Primeiramente, a Hollaback começou o seu trabalho em 2005 com o propósito de acabar com o assédio de género apenas na rua, passando depois, em 2015, a focar-se no assédio em todos os espaços, tanto em locais de trabalho como nos transportes públicos e em qualquer outro meio social, incluindo o online. A sua missão é realizada com base na construção do poder das pessoas comuns criando ambientes seguros e acolhedores para todos.

Relativamente à causa em questão, podemos definir assédio como sendo "todo o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em fator de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objetivo ou efeito de perturbar ou constrager a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador" (APAV, 2015).

Por ser um comportamento recorrente nas sociedades atuais, o objetivo do programa Stand Up foi criar um movimento global de *upstanders*, com a ajuda de organizações locais sem fins lucrativos, acompanhando escolas e universidades e atuando com autoridades públicas locais e empresas para informar, orientar e praticar como ser um upstander, no qual usam uma metodologia já adotada pela hollaback, com base nos 5D´s, que se mostrou ser eficaz nos EUA, ao reduzir em 17% a violência sexual em espaços universitários.

E foi neste sentido que se desenvolveu a metodologia dos cinco D´s: "Distract" (distrair o agressor), "Direct" (falar diretamente com o agressor mas em último recurso), "Delegate" (Falar com alguma força de autoridade para intervir), "Delay"(Confortar a vítima depois do ataque) e "Document" (filmar o ataque sem nunca o partilhar sem ser com a vítima). Este é um sistema pioneiro, o qual permite à vítima e às testemunhas uma intervenção contra o agressor, evitando assim determinadas situações ou constrangimentos por parte das vítimas.

Neste sentido, os investigadores da Universidade de Cornell e a L'Oréal Paris em parceria com a Ipsos[31], realizaram um estudo de larga escala com recurso a entrevistas na internet em vários países com diversidade social e cultural, num total de 15.500 pessoas entrevistadas sobre as suas experiências em situações, tanto como vítimas ou como testemunhas de assédio. Os resultados do estudo remetem para uma necessidade do empoderamento deste tipo de iniciativa (campanha) junto das mulheres. Tendo em conta os resultados deste inquérito internacional, constatou-se que cerca de 78% das mulheres já sofreram assédio sexual em locais públicos, nos quais apenas 25% das vítimas reconhece que alguém ajudou na situação, mas os 86% das pessoas afirmam não saber o que fazer quando testemunha uma situação destas.

Já em relação a Portugal, os dados desenvolvidos no CIEG (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas), numa pesquisa sobre assédio sexual e moral no local de trabalho, constam que, 12,6% da população ativa já sofreu uma forma de assédio sexual, pelo menos uma vez durante a sua vida profissional e que, por sua vez, são as mulheres as principais vítimas (14,4%) face aos homens. No entanto, cerca de 8,6% dos homens também já sofreu de assédio no local de trabalho. (APAV, 2015).

No entanto, o sucesso do programa bem como a sua implementação só é possível com informação e formação junto das comunidades locais. Assim, o o papel da ONG local foi fundamental para que esta metodologia chegasse ao conhecimento de muitas pessoas. Assim sendo, constatou-se que 79% das vítimas de assédio sexual em público afirmam que a situação melhora quando há intervenção de uma testemunha perante a situação.

João Lázaro, o presidente da APAV (2020, s/p), realçou que "Esta parceria é muito importante para a APAV e para a concretização da nossa missão de defesa das vítimas de crime e outras formas de violência. A sensibilização da comunidade é fundamental, e a participação de todos os setores da sociedade neste alerta é indispensável".

Já Tiago Melo, o Diretor de Marketing L'Oréal Paris, afirmou que a L'Oréal Paris pretende capacitar e dar empowerment às mulheres em qualquer momento das suas vidas. Neste sentido, essa campanha foi lançada em conjunto com a APAV e a ONG Hollaback e integrada no projeto "*Beleza Para Todos*" sensibilizando para o assédio sexual em locais públicos numa perspetiva de reforço da autoconfiança, uma maior inclusão na sociedade para as vítimas, bem como uma maior consciencialização da sociedade em geral.

A campanha "Stand Up" foi lançada no Dia Internacional da Mulher como forma de homenagear as mulheres e selar a data a nível mundial, permitindo com isso alertar, informar e dar as ferramentas essenciais para que as mulheres possam lutar contra o assédio sexual nas escolas, transportes, festas, entre outros, conquistando assim os seus direitos (figura 4).

Figura 4- Eventos da Stand Up

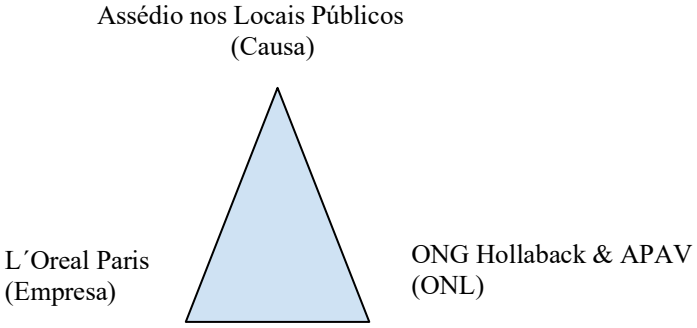


[31]Estudo desenvolvido pela Ipsos para a L'Oréal Paris em 8 países: Canada, França India, Itália, México, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos da América. Em cada um dos países foram inquiridas 2 mil pessoas (1250 mulheres e 750 homens). O estudo contemplou um total de 15 500 pessoas em inquéritos online. Na Índia as entrevistas foram feitas presencialmente.

Esquematização da tríade da RSE

Tendo em consideração as informaçoes recolhidas, resolvemos fazer uma ilustração da mesma realçando os componentes da tríade do Marketing de Causasa deste estudo de caso, identificando a empresa, a causa e as organizações não lucrativas.

Figura 5- Tríade do Marketing de Causas



Fonte: Elaboração Própria

Sabendo que Stand Up assenta-se na política de marketing da Responsabilidade Social Empresarial, e conforme já foi realçado no presente trabalho, fizemos um quadro ilustrativo que explica a composiçao do marketing mix, que é composto pelo produto, preço, distribuição e comunicação, abordando como a empresa organiza os seus planos de atividades a partir dos 4P´s do marketing mix para poder com isso alcançar o objetivo almejado.

Produto/ Serviço	Consciencialização e capacitação das pessoas no ato de assédio em locais públicos.
Preço	Ganho de autoestima; autoconfiança; bem-estar social; integridade social; segurança; autonomia e acesso pleno aos direitos humanos.
Distribuição	Sensibilização nas ruas; Eventos e Formação no digital.
Comunicação	Heartmob; Líderes de sites.

Fonte: Elaboração Própria

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma é que o Programa Stand Up se enquadra nas políticas de Marketing de Causa?

Resposta.

O programa Stand Up enquadra-se nas políticas de marketing de causa, uma vez que, é uma iniciativa da empresa L'Oreal Paris que abrange políticas de empoderamento da beleza da mulher, zelando sempre pela defesa da mulher, dos seus princípios de feminidade, e que, alinhando-se às parcerias da ONG Hollaback e APAV, utilizam-na para a luta contra o assédio em locais públicos, tentando provocar uma mudança social comportamental, aliando o seu posicionamento com estratégias eficientes e eficazes no sentido de causar um impacto social positivo.

Pergunta 2.

Qual a relação desta causa com as dimensões da RSE?

Resposta.

Esta causa remete-nos para a relação com as dimensoes de RSE, visto que, aposta no processo de desenvolvimento sustentável, proporcionando uma atitude de responsabilidade em relação aos atos sociais, fortalecendo com isso a boa imagem da empresa, garantindo o sucesso dos seus parceiros mantendo-os fiéis aos princípios sociais, defendendo as causas sociais e zelando sempre para a inclusão igualitária de todos na sociedade salvaguardando a defesa da integridade social.

Pergunta 3.

Qual o propósito desta campanha no ato da política de responsabilidade social?

Resposta.

Esta campanha apostou numa atitude da responsabilidade social, porque, visa o compromisso da empresa com a sociedade no seu todo, isto é, a empresa juntamente com os seus parceiros desenvolveram uma iniciativa, baseando-se nesta política de marketing com propósito de alcançar uma mudança comportamental na atitude dos cidadãos na sua generalidade a nível das questões sociais, contribuindo assim, para um maior envolvimento dos mesmos e tendo um amplo conhecimento sobre a realidade e os atuais acontecimentos, podendo assim, colaborar com a sociedade, almejando uma melhoria no mundo, trabalhando sempre em prol do bem estar comum e do desenvolvimento sustentável.

Pergunta 4.

Qual a estratégia de comunicação adotada para com o público no combate ao assédio em locais públicos?

Resposta.

A empresa e seus parceiros aderiram à formação online[32] com base na metodologia dos 5D´s, sendo esta a estratégia principal de comunicação, para combater o assédio em locais públicos. Assim sendo, são abordadas várias formas de identificação de possíveis situações de assédio, bem como a escolha do uso da metodologia certa, para uma intervenção mais correta e informada, sem nunca pôr em causa, tanto a integridade da vítima como colocar a nossa vida em risco.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

Com o presente estudo, foi-nos possível averiguar que o marketing de responsabilidade social se associa a uma determinada causa social que permita obter uma mudança comportamental tentando influenciar a forma de pensar, agir e comportar perante um acontecimento. As políticas de responsabilidade social empresarial defendem o trabalho digno e justo buscando inovar nas novas iniciativas diante das défícis sociais, a fim de, proporcionar o bem-estar coletivo visando sempre a boa imagem da empresa face à sociedade, aos seus colaboradores internos garantindo assim a plena qualidade de vida das pessoas.

Consideramos a iniciativa apresentada de grande importância, uma vez que, dá a conhecer a nossa realidade e o que se passa realmente na sociedade. Consciencializa-nos para o facto de estarmos limitados nas nossas ações por causa da falta de conhecimento e experiência, mas ao mesmo tempo alertapara a intervenção social necessária.

Todos nós estamos sujeitos a passar por situações de assédio. Cane-nos impedir que isso vire uma rotina na nossa convivência. Devemos assim, unir forças para acabar com a desigualdade e o assédio em locais públicos, num ato de solidariedade, reciprocidade e justiça social.

[32] A formação online é lecionada continuamente, qualquer pessoa poderá usufruir da mesma, bem como compartilhar com os demais amigos, familiares para fazerem o mesmo no sentido de informar o máximo que puderem, para que possamos contribuir sempre e continuanuamente para um mundo sem discriminação e constrangimentos.
Basta acessar o link e inscrever para a formação, Obter | treinados Hollaback, hollaback! Juntos Temos o poder de acabar com o assédio (ihollaback.org).

BIBLIOGRAFIA

Biglione, Ana; Woods, Márcia Kalvon (Organizadoras), (2007), Guia Prático de Marketing de Relacionado a Causas: diretrizes e casos. Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS). São Paulo. Disponível em IDIS - Guia Prático de Marketing Relacionado a Causas: Diretrizes e Casos | WWF Brasil Acessado em 29/10/2021.

Stand Up - Contra o assédio em local público, https://www.lorealparis.pt/stand-up, acessado em 30/10/21

ONG Hollaback, disponível em Read Stories | Hollaback! Together We Have the Power to End Harassment (ihollaback.org), acessado em 30/10/21

Direção-Geral das Atividades Económicas, Responsabilidade Social das Empresas (dgae.gov.pt)

Folha informativam, disponível em, https://www.apav.pt/folhainformativa, acessado em 06/11/21.

ACKNOWLEDGEMENT

This research is financed by national funds through FCT – Foundation for Science and Technology under the project UIDB/04630/2020

FUNDAÇÃO EUGÉNIO DE ALMEIDA: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DA ACCOUNTABILITY NO VALOR SOCIAL

Aluno1 Elisa Teixeira ***Tutores: Alexandra Braga & Amélia Carvalho***

Aluno2 Ivo *Moura* *CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)*

RESUMO:

O empreendedorismo social é um campo de pesquisa relativamente recente e embora tenham sido realizadas muitas pesquisas sobre este tema, ainda não há consenso sobre a definição do conceito. Ainda assim, numatentativa de reconciliar a ampla gama de definições de empreendedorismo social, podemos considerar que a inovação social, a mudança social transformadora, o reconhecimento de oportunidades para criar valor social e a missão social são componentes da maioria das definições de empreendedorismo social.

A Fundação Eugénio de Almeida é uma Instituição portuguesa de direito privado e utilidade pública, comsede em Évora, cujos fins estatutários se concretizam nos domínios social, cultural, educativo e espiritual. Ao longo da sua história, sempre esteve ligada ao empreendedorismo social, pois através da utilização de técnicas de gestão, inovação e criatividade, promove o desenvolvimento humano integral e a sustentabilidade da região de Évora, gerando assim um impacto social.

O presente estudo tem por objetivo analisar a gestão estratégica e o processo de *accountability* da FundaçãoEugénio de Almeida, através da análise documental disponibilizada, relacionando a sua missão com o valor social.

Palavras-chave: *Terceiro Setor; Fundações; Accountability Empreendedorismo Social; Gestão Estratégica; Inovação Social; Valor Social.*

ABSTRACT:

Social entrepreneurship is a relatively recent field of research and although much research has been carriedout on this topic, there is still no consensus on the definition of the concept. Still, in an attempt to reconcilethe wide range of definitions of social entrepreneurship, we can consider social innovation, transformativesocial change, recognition of opportunities to create social value, and social mission to be components of most definitions of social entrepreneurship.

The Eugénio de Almeida Foundation is a Portuguese Institution of private law and public utility, headquartered in Évora, whose statutory purposes are materialized in the social, cultural, educational and spiritual domains. Throughout its history, it has always been linked to social entrepreneurship, as through the use of management, innovation and creativity techniques, it promotes integral human development and sustainability in the Évora region, thus generating a social impact.

This study aims to analyze the strategic management and accountability process of the Eugénio de AlmeidaFoundation, through the document analysis provided, relating its mission to social value.

Keywords: *Third sector; Foundations; Accountability Social Entrepreneurship; Strategic management; Social Innovation; Social Value.*

1. INTRODUÇÃO

A Fundação Eugénio de Almeida é uma instituição de direito privado de utilidade pública com sede na Páteo de São Miguel, em Évora. Foi criada por disposição testamentária de Vasco Maria Eugénio de Almeida, o último descendente dos Eugénio de Almeida, uma família burguesa poderosa e influente do seculo XIX (Lourenço & Rosa, 2016).

Os seus estatutos datam de 12 de agosto de 1963 e foram publicados a 10 de outubro do mesmo ano, no Diário do Governo, II Série.

"A Fundação Eugénio de Almeida tem Estatuto de Utilidade Pública por força do seu registo como IPSS, antes por aplicação da Lei 119/83, de 25 de fevereiro, hoje à luz da Lei n.º 24/20012 de 9 de junho" (FEA, 2018).

De acordo com os fins que lhe são atribuídos pelos Estatutos, a Fundação Eugénio de Almeida promove e dinamiza um conjunto de programas e iniciativas, em exclusivo ou em parceria, apoiando projetos de outras entidades publicas e privadas, contribuindo para o desenvolvimento económico e social da comunidade de Évora.

A Fundação Eugénio de Almeida tem assim por missão a promoção e o desenvolvimento económico, bem como o maior equilíbrio social da sua comunidade, "contribuindo para a redução das consequências da interioridade e das assimetrias regionais" (Idem); a sua visão assenta no desenvolvimento humano pleno, integral e sustentável; na prossecução da sua missão, através dos valores que implicam o reforço da ligação entre a Fundação e a comunidade, num espirito de partilha e de serviço, desenvolve projetos marcados pela excelência, inovação, qualidade e potencial de impacto positivo junto dos seus stakeholders (Nunes, 2017).

Vasco Maria Eugénio de Almeida sempre teve fortes convicções cristãs e humanistas e cedo colocou a sua fortuna ao serviço da comunidade de Évora, envolvendo-se em diversas obras socias (Lourenço & Rosa, 2016).

A primeira fase da vida da Fundação Eugénio de Almeida foi marcada pela personalidade desse grande filantropo e mecenas, que assegurou a sua direção até à sua morte, no ano de 1975 (FEA, 2018). Neste período, a Fundação encontrou-se orientada para o desenvolvimento da cidade de Évora, nomeadamente com aposta em obras que permitissem o impulsionamento socioeconómico da população da região.

A partir da década 80 do seculo XX, após a devolução dos bens expropriados durante o processo da Reforma Agrária, a Fundação Eugénio de Almeida começou finalmente o seu processo de consolidação, autossubsistência financeira e a prossecução dos seus fins, através de investimentos industriais e agropecuários, principalmente na área da vitivinicultura e da oleicultura (Lourenço & Rosa, 2016).

A singularidade da identidade da Fundação reside assim no fato de nela convergirem a vertente económica, que rentabiliza o património; e a vertente social, que suportada pela primeira, concretiza a sua missão através da realização atividades e projetos próprios e de apoio financeiro direto a instituições e particulares (FEA, 2018).

O que permite à Fundação Eugénio de Almeida concretizar o sonho humanista do seu fundador é principalmente a produção dos vinhos e azeites da Adega e Lagar Cartuxa.

Figura 1 Cartuxo, azeite



Fonte: https;//www.fea.pt em 21/11/2021

Figura 5 Pêra-Manca, vinhos



Fonte: https;//www.fea.pt em 21/11/2021

Figura 3 Cartuxo, vinhos



Fonte: https;//www.fea.pt em 21/11/2021

Da linha de engarrafamento da Adega Cartuxa Monte dos Pinheiros saem anualmente cerca de seis milhões de garrafas, distribuídas por vinho branco, tinto e rosé, das marcas Vinea Cartuxa, Cartuxa, Eugénio de Almeida (EA), Foral de Évora, Scala Coeli e Pêra-Manca.

Figura 6 Adega Cartuxa - Vila de Valbom



Fonte: https;//www.fea.pt em 21/11/2021

Figura 7 Adega Cartuxa - Monte dos Pinheiros



Fonte: https;//www.fea.pt em 21/11/2021

A consolidação económica e financeira da Fundação permitiu-lhe iniciar, em 2001, uma nova etapa de desenvolvimento, marcada por projetos ligados à sua Missão, bem como a distribuição de subsídios e apoios para diversas instituições sociais e culturais locais (FEA, 2018).

A Fundação Eugénio de Almeida tem tido, ao longo dos anos, uma atuação regular, em torno da divulgação da música e da arte contemporânea, da reflexão e do debate de ideias, da promoção do conhecimento, da formação, da preservação e valorização do Património, bem como a qualificação do Voluntariado.

"Cinquenta e cinco anos após a sua criação, a Fundação dá seguimento à obra do seu Instituidor, constituindo-se como um elemento proactivo de convergência e congregação de esforços para o desenvolvimento da região de Évora" (FEA, 2018).

Com enfoque no supra exposto, o presente artigo pretende elencar de que modo a gestão estratégica e a accountability da Fundação Eugénio de Almeida resultam com elementos essenciais no valor social, tendo em vista o cumprimento da sua missão. Por outro lado, pretende-se verificar a transparência da sua prestação de contas de 2020 e a forma como a informação é transmitida aos seus stakeholders.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Para melhor compreensão do tema do presente trabalho, procedemos, de seguida, à definição de alguns conceitos que lhe subjazem, por forma a facilitar a sua leitura e interpretação.

Deste modo, importa desde já definir o conceito de Terceiro Setor. De acordo com Salamon e Anheier (1992), podemos definir Terceiro Setor como um conjunto de organizações, formalmente constituídas e autónomas, que não distribuem os lucros obtidos na sua atividade. Por outras palavras, designamos por Terceiro Setor, um conjunto de organizações privadas que não visam fins lucrativos e são motivadas por objetivos sociais (Ruela, 2003). De acordo com Carvalho (2016), este setor reveste-se ainda de diversas formas jurídicas, tais como Associações, Cooperativas e Fundações.

Relativamente às Fundações, podemos definir as mesmas como "organizações sem fins lucrativos criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (Fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social" (Fundações, 2021). Comparativamente a outras tipologias jurídicas, as Fundações têm uma supervisão

externa mais rigorosa, dada a própria especificidade de composição dos seus órgãos sociais e pelo facto de serem das formas jurídicas legalmente constituídas de maior representatividade entre os Estados Membros da União Europeia (Carvalho, 2016).

No discurso político contemporâneo e académico a palavra accountability serve, muitas vezes, como um guarda-chuva conceitual que abrange vários outros conceitos distintos, nomeadamente eficiência, transparência, responsabilidade, equidade, democracia, responsividade e integridade. De acordo com (Bovens, 2007), a accountability procura aperfeiçoar os serviços e capacitá-los de meios capazes de ir ao encontro das exigências e das necessidades dos clientes. Permite ainda aumentar a legitimidade dada à responsabilização de prestação de contas, permitindo que os procedimentos e processos sejam o mais transparentes possíveis.

No que se refere à Gestão Estratégica, podemos referir que é uma área de conhecimento que teve a sua origem na década de 1950, na introdução da disciplina política de negócios, nas universidades dos EUA (Herrero, 2005). De acordo com Rocha (1999), podemos definir a Gestão Estratégica como sendo um conjunto de ações direcionadas à obtenção de vantagens sobre a concorrência, conciliando os diferentes interesses dos stakeholders. Pode ainda ser definida como o caminho ou ação estabelecida, no sentido de alcançar os resultados pré-estabelecidos pela organização (Teece et al., 2009). Santos (2008), por sua vez, define gestão estratégica como um processo dinâmico e sistemático de organização, planeamento, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização. De acordo o autor, a gestão estratégica visa assegurar uma adaptação contínua às constantes transformações do meio envolvente e às necessidades dos stakeholders, no sentido de obter vantagens competitivas para a prossecução das missões das organizações.

Relativamente ao empreendedorismo social, podemos considerar que se trata de um campo de pesquisa relativamente recente e embora tenham sido realizadas muitas pesquisas sobre este tema, ainda não há consenso sobre a definição do conceito. Neste sentido, Rey-Martí et al. (2019) definem empreendedorismo social como uma construção guarda-chuva que cobre uma ampla gama de fenómenos. Esta variedade de definição de conceitos deve-se aos fatores institucionais, sociais, económicos e políticos específicos que existem em cada contexto onde o empreendedorismo social foi estudado (Mair, 2010). Forouharfar et al. (2018), definem o empreendedorismo social como uma inovação socialmente orientada para a missão, que procura uma mudança social transformadora benéfica, por meio da criatividade e do reconhecimento de oportunidades sociais, em quaisquer setores.

Um dos aspetos mais importante na dinâmica das atividades desenvolvidas no terceiro setor é a inovação, aliás, a nova dinâmica do terceiro setor carateriza-se pois, por aspirar à inovação social. (Nora, 2014).No campo empresarial, as empresas inovam para evitar ameaças e riscos ligados à concorrência e/ou para aproveitar oportunidades, contudo, no campo social, as Non Profit Organization (NPO) não inovam para fazer face à concorrência, mas sim, para fazer face às necessidades de vencer adversidades e riscos, aproveitando deste modo oportunidades e respondendo positivamente aos desafios. De acordo com André e Abreu (2006), a inovação social implica a procura de novas respostas para problemas sociais através da identificação e oferta de novos serviços que melhorem a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade. De referir ainda que segundo Massad (2017), os conceitos de empreendedorismo social e inovação social estão intimamente ligados, pois ambos estão relacionados com a identificação de uma oportunidade de resolver problemas sociais e criar valor social.

A criação de valor social é o foco central do empreendedorismo social e acaba por ser resultado de um conjunto de produtos, serviços ou atividades que beneficiam e são valorizados por pessoas cujas necessidades não estão a ser resolvidas (Eizenberg & Jabareen, 2017).Nas NPO, a noção de valor social distancia-se de uma conceção de valor estreitamente económico e exige métodos mais inovadores, integrados e abrangentes de valorização e avaliação, capazes de reportar os impactos socias das atividades desenvolvidas pelas organizações.

A crescente importância do Terceiro Sector na atividade económica da sociedade atual tem levado a um aumento da procura de informação financeira e não financeira sobre as entidades que o constituem. Temas como a accountability e a gestão estratégica assumem cada vez maior relevância na orientação das organizações sem fins lucrativos, pois para além de uma melhor gestão dos recursos disponíveis é através da comunicação adequada desta informação que a comunidade vai perceber o real impacto social e consequentemente o valor que as organizações trazem para as comunidades onde se

inserem e para a sociedade em geral. A disponibilização de informação útil e de qualidade faz com que se tornem organizações mais transparentes, com maior potencial de angariação de donativos e parceiros para a prossecução das suas missões.

3. PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO:

Pergunta n. º1.

De que forma o relatório de contas da Fundação transmite uma imagem verdadeira e apropriada de todo o processo de accountability aos stakeholders?

As NPO têm tido cada vez mais relevância no que respeita ao seu impacto social, a sua dimensão e ao montante de recursos geridos, levando a um aumento de procura financeira e não financeira por parte dos seus stakeholders, mas também por parte dos seus órgãos de gestão (Carman, 2010).

Foi neste sentido que o Estado Português aprovou, pelo Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) aplicáveis às ESNL justificando-se pela "disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do importante papel e peso que desempenham na economia, que justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades" (DRE, 2021).

O processo de accountability assume um papel preponderante no sucesso de qualquer organização sem fins lucrativos. A prestação de contas deve fazer parte da estratégia organizacional, pois através de um sistema contabilístico sólido e transparente, a organização pode atingir uma reputação credível, mesmo em períodos económicos difíceis (Hansen-Turton & Torres, 2014).

De acordo com Lee (2004), a transparência adota um papel fundamental no que diz respeito à credibilidade pública depositada no terceiro setor, podendo nomeadamente ser uma estratégia de crescimento, em virtude da exposição clara dos objetivos institucionais aos stakeholders.

Deste modo deve incluir a informação quantitativa e qualitativa em larga escala dos fatores que podem ser relevantes para os stakeholders, nomeadamente a situação económica e a capacidade de gerar valor; a situação patrimonial e financeira; a situação monetária e a capacidade de gerar liquidez; e o cumprimento das obrigações, incluindo as de caráter fiscal.

De acordo com Portaria n.º 220/2015, de 24 de junho, todas as entidades com vendas e outros proveitos superiores a 150.000,00€, estão sujeitas à Norma Contabilística do Relato Financeiro, para as Entidades do Setor Não Lucrativo (NCRF-ESNL). Neste sentido, deverá apresentar os seguintes modelos das demonstrações financeiras: Balanço, Demostração de Resultados por naturezas; Demonstração de resultados por funções Demonstração das alterações no capital próprio; a Demonstração de Fluxos de Caixa; e Anexo (DRE, 2021)

Através da análise do Relatório de contas da Fundação Eugénio de Almeida do ano de 2020, podemos considerar que o ponto I aborda as atividades institucionais e sua missão; no ponto II refere-se à Gestão e atividades produtivas; o Ponto III é referente às conclusões do ano de 2020, tendo por base o relatório de contas; e o último Ponto refere-se às demonstrações financeiras da Fundação.

Podemos assim determinar que o relatório de contas da Fundação Eugénio de Almeida, apresenta de forma clara, credível e expressiva a sua informação contabilística, cumprindo com as disposições legais do normativo. São explicadas, no decorrer do relatório, as ocorrências que fundamentam os resultados obtidos, o que possibilita aos seus stakeholders uma perceção clara e objetiva das políticas contabilísticas e estratégias adotadas.

Conclui-se ainda que a Fundação Eugénio de Almeida demonstra um grande cuidado em disponibilizar aos seus stakeholders uma pluralidade de informações e demonstrações financeiras, envolvendo-os, desta forma, na sua atividade ao mesmo tempo que demonstra o seu empenho no cumprimento da missão e dos seus objetivos.

Pergunta n. º2.

Qual o impacto da forma de financiamento da Fundação na implementação da sua missão?

O financiamento da economia social difere significativamente entre os diversos setores de atividade.

Relativamente à sobrevivência das NPO, pode assumir variadas origens, nomeadamente através da venda de produtos e serviços, fundos públicos, mecanismos de financiamento privados, quotizações, doações, voluntariado ou a combinação de vários tipos dos descritos, (Wuttunee, Chicilo, Rothoney & Gray 2008).

Não existe um consenso sobre qual será a melhor forma de financiamento. Alguns autores defendem a diversificação de financiamento como estratégia para a estabilidade financeira (Carroll & Stater 2009) e outros defendem a concentração do financiamento para a mesma estabilidade (Frumkim & Keating 2011).

Em Portugal, o Estado tem assumido, em parte, o financiamento das organizações do terceiro sector, nomeadamente nas áreas da saúde, serviços sociais e educação (Heinzel 2004).

Contudo, de forma a manter a estabilidade financeira, as organizações do terceiro sector têm de gerar maisreceita e utilizar de uma forma eficiente todos os seus recursos, bens e reservas. (Chikoto-Schultz & Neely,2016).

De acordo com Kim *et al*. (2021), o fortalecimento das capacidades de angariar fundos revela-se ainda como um fator fundamental na sobrevivência das organizações.

No que se refere Fundação Eugénio de Almeida, contata-se que sua principal fonte de receita provém da venda de produtos de atividades ligadas à agricultura e à pecuária. Possui diversas culturas, tais como vinha,olival, amendoeira e cerais. Ligadas à pecuária produz gado bovino e ovino e na silvícola dedica-se à extração de cortiça.

No quadro seguinte podemos verificar a estrutura de rendimentos dos anos 2020 e 2019 por áreas de produção.

Tabela 1 Estrutura de rendimentos

Descrição	31/12/2020	31/12/2019
Mercadorias da Loja e Forum E.A	1 150	3 137
Produtos Agrícolas	625 740	2 041 323
Produtos Silvícolas	787 473	1 070 058
Produtos Pecuários	837 407	851 377
Produtos Oleícolas	1 878 691	1 044 689
Produtos Vitivinícolas	14 240 324	17 851 746
Produtos Diversos	24 409	78 461
Total Vendas	**18 395 194**	**22 940 791**
Prestações Serviços	222 109	450 044
Total Vendas e Prestações de Serviços	**18 617 303**	**23 390 835**

Fonte: https;//www.fea.pt em 21/11/2021

Este tipo de produção além das dificuldades tradicionais naturais e operacionais afetas ao sector, sofreu também as consequências da pandemia, pelo que teve de se adaptar a cada momento e introduzir alterações ao funcionamento das diferentes atividades, minimizando qualquer prejuízo qualitativo.

É notório o impacto que a venda de produtos vitivinícolas tem no financiamento global da Fundação e a diminuição do valor de 2020, devido às dificuldades impostas pela pandemia, quando comparado com o ano anterior.

Fruto de uma produção diversificada, a fonte de rendimento da Fundação não ficou comprometida e embora o resultado de 2020 tenha sido negativo, não colocou em causa nenhum dos principais objetivos estabelecidos. De facto, foram criados, pela Fundação, apoios extraordinários sob a forma de subsídios para mitigar os efeitos da pandemia na comunidade de Évora.

Podemos afirmar que o autofinanciamento, através da produção agrícola, pecuária e silvícola, a par de uma estratégia de modernização e adaptação de processos de produção, colheita e colocação no mercado, garantem a subsistência da Fundação Eugénio de Almeida. Esta é condição essencial para garantir a intervenção junto da comunidade onde se insere, cumprindo a missão a que se propôs em 1963, contribuindo de forma inequívoca para o desenvolvimento económico e social de Évora.

Pergunta n. º3.

A adoção de estratégias de cariz digital/marketing contribuíram para o cumprimento da missão e para a implementação dos objetivos estratégicos da Fundação?

A missão da Fundação Eugénio de Almeida assenta na promoção e no desenvolvimento económico, da comunidade onde se insere, diminuindo as desigualdades e assimetrias sociais.

A missão de uma organização pode constituir uma eficaz ferramenta de comunicação que atraia vários stakeholders que acabam por sentir empatia pela razão de ser da organização. Serve como um referencial para ações que a organização deve tomar, quer a um nível mais operacional, quer a um nível estratégico (Azevedo et al., 2010), podendo atuar como um caminho que leva ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (Macedo et al., 2016).

Através da análise do Relatório de contas é notória a presença da Fundação em vários sectores da comunidade local e nacional em diversos sectores, como cultural, social, espiritual e artístico.

O nome da Fundação é também levado nos produtos e nas marcas que comercializa, com uma expressão marcada nos produtos vitivinícolas, onde a marcas Cartuxa, Pêra-manca e EA têm já uma forte implementação no mercado nacional e internacional.

Azevedo et al (2010) afirmam que na procura incessante pelo cumprimento da missão, o marketing é uma orientação de grande utilidade e de elevada importância na gestão das NPO desafiando-as a ganhar visibilidade, autonomia e parceiros que partilhem os mesmos valores.

Os mesmos autores referem que as expectativas de todos os stakeholders devem ser integradas, articulando respostas possíveis para as mesmas. Assim sendo, o marketing desempenha um papel fundamental neste processo de identificação de expectativas e planeamento de respostas.

Pelo relatório de contas percebemos o impacto que a Fundação teve na comunidade no ano de 2020, marcado pela pandemia, com novos desafios e problemáticas sociais.

Existiu uma aposta nos canais digitais com estratégias de comunicação diversas, webinares, conferências via zoom, concursos digitais, formações online e transmissões de eventos utilizando as plataformas das redes sociais.

É percetível que, de facto, o digital é um meio eficaz para alcançar as partes interessadas e dinamização do potencial de alcance de uma organização, a par disto consegue ainda cimentar a sua presença na comunidade, abranger escalões etários diferentes e diversificar a oferta de atividades, quer em conteúdos como em formatos.

O que não é claro pelo relatório de contas é se existe uma clara estratégia de marketing no sentido de aumentar a presença da Fundação na comunidade e no país, ou se surgiu por arrasto do sucesso das marcas que comercializam e pela adaptação às exigências e desafios da pandemia que atravessamos.

Pergunta n. º4.

De que forma a pandemia COVID-19 contribuiu para a redefinição de estratégias na prossecução dos objetivos da Fundação na comunidade?

O ano de 2020 foi marcado pela situação epidemiológica à escala mundial, em resultado da pandemia pela COVID-19. Trouxe ao mundo inteiro a incerteza e a insegurança sobre o caminho e o rumo a tomar em diferentes sectores de atividade e as organizações do terceiro sector não foram exceção. Obrigou à redefinição e reinvenção de formas de estar e chegar aos diferentes públicos e partes interessadas, a uma redefinição da estratégia destas organizações.

A estratégia é vista como uma força mediadora entre a organização e o ambiente que a envolve (Mitzberg, 1979) e é nesta que as organizações encontram o caminho que as deverá conduzir ao êxito pretendido, traduzido no alcance dos seus objetivos e no cumprimento da missão que deu origem à sua constituição (Santos, 2008).

Nas organizações sem fins lucrativos quando se menciona a palavra estratégia estão implícitos recursos, sistemas, competências e relações que levam à criação de valor social (Azevedo et al., 2010). Neste sentido, a gestão estratégica é uma ferramenta com impacto significativo no sucesso de qualquer organização (Laurett & Ferreira, 2018).

Existem fatores inesperados que podem ter um peso tão forte que obriguem a uma alteração da forma convencional de intervenção na comunidade, exemplo disso é a pandemia COVID-19.

No caso da Fundação Eugénio de Almeida houve um cuidado imediato em adaptar a sua atividade de forma a se manter ligada à comunidade e prosseguir a sua missão cultural, social e educativa, tendo sido desenvolvidas formas diferentes e inovadoras de execução e de alcance aos diferentes públicos.

Foram criadas diversas atividades online, de aproximação à comunidade e de reforço de oferta de programação educativa e cultural.

Exemplos disso são o programa #FundaçãoConsigo, difundido online diariamente através do website e redes sociais da Fundação. Além destas comunicações foi ainda criada uma newsletter semanal com informação de toda a área de missão da Fundação, reforçando a capacidade de comunicação com os diferentes públicos.

Figura 6 Programa #FundaçãoConsigo



Fonte: https;//www.facebook.com/fundacaoeugeniodealmeida em 21/11/2021

Foram dinamizadas conferências e debates via zoom em diferentes temáticas, desde empreendedorismo social ao voluntariado, passando pela cultura e pelo ambiente. Foram disponibilizados vídeos sobre o património da Fundação e das atividades que desenvolve.
Apostou-se também na capacitação da própria equipa técnica através da participação em webinares e formações online.
Esta rápida resposta é reveladora do propósito da Fundação e da flexibilidade da sua atuação, permitindo a ligação e quebrando, muitas vezes, o isolamento a que tantos se viram sujeitos.

A Fundação Eugénio de Almeida diversificou a sua comunicação e intensificou a sua presença na comunidade recorrendo ao audiovisual e à linguagem criativa e lúdica, o que contribuiu, significativamente, para o maior alcance dos seus conteúdos e atividades, com a consequente ligação e fidelização dos seus públicos e partes interessadas.

4. CONCLUSÃO/VALORAÇÕES:

As organizações sem fins lucrativos têm um papel cada vez mais relevante na sociedade, sobretudo devido às suas preocupações com problemas de cariz social, tendo sempre em consideração as necessidades dos diversos stakeholders.

A gestão destas instituições deve centrar-se em estratégias que permitam a subsistência e o cumprimento dos seus objetivos e da missão que deu origem à sua constituição. Preocupando-se cada vez mais com conceitos como gestão estratégica e marketing, conseguem gerir de forma mais eficaz os recursos que têm à sua disposição, criando um maior envolvimento com as partes interessadas.

A procura de melhoria de serviços prestados e de adaptação a novas realidades faz com que se alcancem soluções inovadoras de implementação de atividades e projetos, conseguindo alcançar públicos e partes interessadas de formas diferentes, por vezes mais eficazes, contribuindo para um impacto e valor social maior.

O processo de accountability da Fundação Eugénio de Almeida está bem-apresentado aos stakeholders, no seu relatório de contas de 2020, sendo extensa e exaustiva a informação disponibilizada. Existe uma grande quantidade de informação financeira e não financeira que permite um bom entendimento de toda a intervenção da Fundação. É apresentada por áreas de atuação com a descrição de todas as atividades realizadas, bem como a informação financeira afeta a cada área.

Devido à quantidade de iniciativas e atividades em cada área de atuação é muita a informação disponibilizada e cremos que poderá ser melhorada a forma de apresentação da mesma. Torná-la graficamente mais apelativa. de forma a ser de mais fácil a sua leitura, interpretação e eventual partilha.

Atendendo à estrutura de financiamento da Fundação entende-se que esta Fundação não partilha os mesmos problemas de sustentabilidade e viabilidade de outras organizações do terceiro sector. No entanto, é necessário referir que toda este processo de financiamento tem por base uma estrutura de gestão que é capazde perceber os desafios que o mercado impõe na colocação e venda dos seus productos e tem sido capaz de se modernizar e adaptar às dificuldades inerentes ao sector da produção agrícola, pecuária e silvícola.

O trabalho desenvolvido em prol da comunidade naquilo que é a sua missão tem sido atingido e os seus propósitos enquanto Fundação alcançados, contribuindo para o desenvolvimento social e económico da comunidade de Évora e de Portugal.

BIBLIOGRAFIA:

Abreu, A., & André, I. (2006). As dimensões e espaços da inovação social. In Finisterra (Vol. 81, pp. 121-141). XLI.

Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2010). Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O desafio da Inovação Social. Porto: ImoEdições.

Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. Journal compilation.47–468. Obtido em 18 de 11 de 2021de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Carman, J. G. (2010). The accountability movement: What's wrong with this theory of change? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,39(2),256–274. https://doi.org/10.1177/0899764008330622

Carroll, D A e Stater, K J (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability? Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 19, Issue 4, October 2009, Pages 947–966, https://doi.org/10.1093/jopart/mun025

Carvalho, A. O. (2016). Tese de Doutoramento - Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica.

Chikoto-Schultz, G L, Neely, D G, (2016), Exploring the Nexus of Nonprofit Financial Stability and Financial Growth, Voluntas

DRE. (2015). Portaria n.º220/2015. Obtido de https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/220- 2015-69866634

DRE. (2011). Decreto-Lei n.º 36-A/2011. Obtido de https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/36-a-2011-647296

Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. Sustainability (Switzerland), 9(1). https://doi.org/10.3390/su9010068

FEA. (2018). Fundação Eugénio de Almeida. (F. E. Almeida, Produtor) Obtido em 11 de 18 de 2021, de https://www.fea.pt/10-fundador

Forouharfar, A., Rowshan, S., & Salarzehi, H. (2018). An epistemological critique of socialentrepreneurship definitions. Journal of Global Entrepreneurship Research, 40. Obtido de https://www.academia.edu/36639743/An_epistemological_critique_of_social_entrepreneurship_definitions

Frumkin, P e Keating E K (2011). Diversification reconsidered: Risks and rewards of nonprofit revenue concentration. Journal of Social Entrepreneurship.

Fundações, C. P. (2021). Fundações. Obtido de https://cpf.org.pt/

Hansen-Turton, T. & Torres, N. D. (2014). Social Innovation and Impact in Nonprofit Leadership.New York: Springer Publishing Company

Heinzel H. (2004). Philantropy and fundraising in Western Europe within a framework of change. New Directions for Philantropic Fundraising, n 46, Wiley Periodicals.

Herrero, E. (2005). Balanced scorecard e a gestão estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier Editor Ltda. Obtido de https://books.google.co.uk/books?hl=ptPT&lr=&id=10ZCPKhe_4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&ots=C3YZzDxfHZ&sig=Vpi a41C3t0jvu_SyyLiEbr- W6CY&redir_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false

Kim S, Gupta S e Lee C., (2021). Managing Members, Donors, and Member-Donors for Effective Nonprofit Fundraising. Journal of Marketing, Vol. 85

Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. Voluntas, 29(5), 881–897. https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2

Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. Nonprofit Management and Leadership, 15 (2), 169-185. https://doi.org/10.1002/nml.60

Lourenço, A., & Rosa, M. (15 de 06 de 2016). Relatório de Estágio - O Fundo Casa Eugénio de Almeida: classificação e descrição da documentação de Vasco Maria Eugénio de Almeida. Obtido de https://run.unl.pt/bitstream/10362/19734/2/Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio.pdf

Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. European Management Journal, 34(1),36-46.

https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003

Massad, D. (2017). A influência das competências do empreendedor social em projetos de inovação social.

Obtido de file:///C:/Users/Utilizador/Dropbox/My%20PC%20(DESKTOP- Q2NTEF4)/Desktop/PEGC0513-D.pdf

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Nora, R. P. (2014). Terceiro Setor e Inovação Social. Obtido de file:///C:/Users/Utilizador/Dropbox/My%20PC%20(DESKTOP-Q2NTEF4)/Desktop/Terceiro%20Sector%20e%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20Social.pdf

Nunes, R. S. (2017). Tese de Mestrado - Fundação Eugénio de Almeida. Obtido de https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21875/1/Mestrado%20Turismo%20e%20Desenvolvimento%20de%20Destinos%20e%20Produtos%20-%20Raquel%20Sofia%20Penteado%20Nunes%20%20-%20Funda%C3%A7%C3%A3o%20Eug%C3%A9nio%20de%20Almeida.pdf

Rey-Martí, A., Mohedano-Suanes, A., & Simón-Moya, V. (2019). Crowdfunding and Social Entrepreneurship: Spotlight on Intermediaries.p.1175. Obtido de https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=3c37afcb-f10a-4533-80c0-41810ab76273%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9cHQtcHQmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29 wZT1zaXRl#AN=134935939&db=edb

Rocha, W. (1999). Gestão Estratégica. Obtido de https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3215/3215

Salamon, L. e Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions.

Voluntas, 3 (2): 125-151. https://doi.org/10.1007/BF01397770

Santos, A. J. R. (2008), Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. Knowledge and Strategy, 18(March), 77–116. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004

Wuttunee, W., Chicilo, M., Rothoney, R., Gary, L. (2008). Financing Social Enterprise – An ENterprise Perspective. Nothern Ontario. Canada: Linking, Learning, Leveraging Social Enterprises, Knowledgeable Ec

FUNDAÇÃO INFANTIL RONALD MCDONALD: ESTUDO DO PROCESSO CONTABILÍSTICO-ESTRATÉGICO

Aluno1: Ana Afonso
Aluno2: Cátia Sampaio

Tutor: Amélia Carvalho & Alexandra Braga

CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)

RESUMO:
A Fundação Ronald McDonald é uma Fundação com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), cujo objetivo primordial passa por promover o bem-estar e a melhoria das condições de vida das crianças doentes em processos de tratamento hospitalar e das suas famílias. Perante a análise e discussão das questões delineadas, apresentamos uma discussão dos conceitos inerentes à prática do processo de Accountability e a sua aplicação pela Fundação, assim como, a relação Accountability & Stakeholders. Tudo isto culminou no enquadramento do processo de gestão estratégica implementado aquando da criação de projetos com impacto social, na gestão de voluntariado, assim como, no favorecimento da estratégia de comunicação e marketing social com vista à prossecução da missão, visão e valores institucionais.

Palavras-Chave: Accountability; Stakeholders; Responsabilidade Social; Marketing Social; Voluntariado

ABSTRACT:
The Ronald McDonald Foundation is a Foundation with the status of a Social Solidarity Private Institution (IPSS), whose primary objective is to promote the well-being and improvement of the living conditions of sick children in hospital treatment process and their families. In view of the analysis and discussion of the issues outlined, we present a discussion of the concepts inherent to the practice of the Accountability process and the application by the Foundation, as well as the Accountability & Stakeholders relation. All of this culminated in the framework of the strategic management process implemented when creating projects with social impact, in the management of the volunteers, as well as in favoring the communication and social marketing strategy with a view to pursuing the mission, vision and institutional values.

Keywords: Accountability; Stakeholders; Social Responsibility; Social Marketing; Volunteering

1. INTRODUÇÃO

O Terceiro Setor, apesar do seu crescimento constante, ainda necessita de estudo e compreensão, nomeadamente, no campo contabilístico e estratégico.

A normalização contabilística do terceiro setor não está totalmente ajustada às diferentes entidades organizacionais e, por isso, é importante verificar de que forma pode ser feita essa gestão ao nível informativo e operacional. O processo de Accountability, por exemplo, é uma das vertentes que deve ser esclarecedora para os Stakeholders, de modo que a imagem organizacional seja real e transparente.

Concomitantemente, o processo estratégico encontra-se relacionado com a definição e implementação de objetivos que possam efetivamente corresponder às metas traçadas pelas entidades. Algumas das funções do processo estratégico passam pelo controlo e avaliação, permitindo às organizações adquirem bases para efetivar uma nova estratégia.

A Fundação em estudo será a Fundação Infantil Ronald McDonald que, tem por missão prestar apoio e auxílio a crianças e familiares com prognósticos menos favoráveis e em rotina de tratamento Hospitalar.

No decorrer da investigação pretende-se responder a questões de caráter contabilístico e estratégico e, por fim, espera-se uma opinião fundamentada sobre a Fundação, quer enquanto definição de organização do Terceiro Setor quer no seu enquadramento contabilístico e financeiro.

Figura 8 – Página Inicial do Website



2. DESENVOLVIMENTO DO CASO

2.1 Enquadramento do Terceiro Setor

O Terceiro Setor apresenta um conceito alargado, pelo que designa-se com recurso a múltiplas denominações sinónimas, como economia social ou solidária, setor não lucrativo ou voluntário, terceiro sistema, organizações não governamentais, organizações da sociedade civil, entre outras nomeações. O Terceiro Setor apresenta-se como preponderante na definição, inclusão e decisão de medidas que proporcionam o desenvolvimento comunitário, sendo que, nos últimos anos tem aumentado a sua dimensão a variados níveis e alcances, quer seja micro ou macro, local ou internacional, bem como, nas diferentes áreas de atuação social (Andrade & Franco, 2007).

As organizações do setor não lucrativo prosseguem, como objetivo primordial, a identificação de uma necessidade social e a sua resolução, a fim de proporcionar a melhoria da qualidade de vida para a comunidade. Assim sendo, procura-se no âmbito da atuação no terceiro setor, proporcionar o benefício comunitário incluindo diferentes vértices da sociedade, como por exemplo, o cultural ou a defesa dos direitos humanos. O Terceiro Setor gera excedentes, não distribuíveis, que aplica na própria atividade, a fim de melhorar e alcançar os objetivos, missão e valores delineados (Comité Económico e Social Europeu, 2017).

Tendo por base a perspetiva dos autores Salamon e Anheier (1997), as organizações não lucrativas apresentam as seguintes caraterísticas: formais, isto é, podem encontrar-se formalmente registadas ou não, contudo, adequam-se a regras e procedimentos que permitem a permanência organizacional; privadas: a sua atuação ao nível institucional é desintegrada do Estado; não distribuidora de lucros: a distribuição dos seus excedentes não se verifica e o objetivo principal é a finalidade do serviço prestado; autónomas: efetuam a sua própria gestão; e, por fim, voluntárias: a realização do trabalho nas instituições ou a sua gestão provém do voluntariado não remunerado (Salamon & Anheier, 1997).

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) estruturam-se, em Portugal, nas seguintes categorias: Associações; Fundações; Associações Mutualistas; Cooperativas; Misericórdias; Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS); Organizações não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD); Organizações de Desenvolvimento Local (ODL) e Museus (Lei nº 30/2013, 2013).

Com base no estudo realizado, centrado numa Fundação com estatuto de IPSS, torna-se importante definir as Fundações, IPSS, Accountability e Gestão Estratégica.

Assim sendo, as Fundações integram as organizações do setor não lucrativo sendo que a sua origem é recente face às restantes OSFL. Em conformidade com o Centro Português de Fundações, podemos definir uma Fundação como "organizações sem fins lucrativos criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (Fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social" (Centro Português de Fundações, 2021).

Nas pequenas Fundações incluem-se as Fundações com estatuto de IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social que, de acordo com a Segurança Social, são caraterizadas por, "instituições constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir" (Instituto da Segurança Social, IP, 2021).

Mediante informação constante do Manual - Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos, "as IPSS podem revestir a forma de associações de solidariedade social; associações de voluntários de acção social; associações de socorros mútuos; fundações de solidariedade social; ou irmandades da misericórdia" (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005). O estatuto de IPSS é o mais comum em Portugal assegurando a satisfação das necessidades sociais da população, substituindo, em diversas situações, o próprio Estado.

Accountability ou responsabilidade de prestar contas é um procedimento importante na atuação das OSFL, nomeadamente no envolvimento dos seus Stakeholders. Com o atual crescimento das OSFL, e tendo em conta a importância na captação de recursos externos, verifica-se a necessidade de aferir se a aplicação dos fundos ou bens ocorre nos tramites pretendidos. Desta forma, através do processo de Accountability as entidades assumem responsabilidade sobre a sua gestão e tornam-se candidatos elegíveis aos recursos que os Stakeholders podem oferecer (Andrade & Franco, 2007; Garriga e Melé, 2004).

Atualmente, a aplicação de normativos contabilísticos direcionados para as OSFL já é frequente em vários países. Com estas normas, procura-se clarificar as atividades realizadas e a forma de como os fundos são aplicados, transmitindo para o exterior uma imagem de transparência e confiança às OSFL. A Comissão de Normalização Contabilística (CNC), divulgou o Decreto-Lei nº36-A/2011 de 9 de março, que institui o regime de Normalização Contabilística que regula as OSFL tendo por base o Sistema de Normalização Contabilística (SNC). Em Portugal, o normativo assenta nas diretrizes direcionadas às empresas, pelo que, não se encontra ajustado às especificidades das Organizações sem Fins Lucrativos.

Neste contexto, a existência de variadas tipologias de organismos do setor não lucrativo, cada qual com uma forma de atuação muito direcionada, cria obstáculo à normalização base. O normativo contabilístico aplicado às Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) entrou em vigor, em Portugal, no ano de 2012 e aplica-se às organizações que prosseguem o desenvolvimento de uma atividade principal sem fins lucrativos e sem distribuição de lucros ou excedentes pelas pessoas que colaboram com a mesma (Gomes & Pires, 2014).

Relativamente à gestão estratégica, esta prende-se com a definição e aplicação de estratégias de gestão, por parte das OSFL, face às alterações provocadas pelos desempenhos sociais, locais e legislativos. Importa referir que a definição desta estratégia contribui para o sucesso da organização face ao cumprimento da sua Missão (Anheier, 2005).

2.2 Enquadramento Histórico da Ronald McDonald House Charities

A Ronald McDonald House Charities nasceu em 1974 fruto da necessidade de encontrar um ponto de abrigo que fornecesse apoio a famílias e crianças com diagnósticos de saúde frágil, e com necessidade de tratamento específico longe do seu contexto habitacional. Neste sentido e, de forma a colmatar este problema, a família Hill, em colaboração com a diretora do hospital de pediatria onde a filha do casal Hill estava internada, o Diretor Geral do Philadelphia Eagles, o Diretor Regional da McDonald's Philadelphia, alguns franqueados da McDonald's e o proprietário do Philadelphia Eagles fundaram, em Filadélfia, a primeira Casa Ronald McDonald. Dez anos depois, dada a importância e o impacto da causa, a Ronald McDonald Corporation globalizou a Ronald McDonald House Charities e, atualmente, está presente em 62 países, defendendo e apoiando programas relacionados com o bem-estar das crianças e famílias (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

Neste sentido, a partir de 2000, Portugal passou a fazer parte da Ronald McDonald House Charities, aquando da constituição da Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, sendo que, posteriormente, esta é reconhecida em 2001 com o estatuto de IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social. Concomitantemente, em 2008 foi inaugurada a Casa Ronald McDonald de Lisboa em parceria com o Hospital D. Estefânia e em 2013 a Casa do Porto.

Em termos de espaço familiar a sua inauguração aconteceu em Lisboa em 2017. Assim, à semelhança dos demais países, aqui o principal objetivo é dar a segurança e o conforto às famílias das crianças internadas com problemas de saúde graves. É importante referir que, de acordo com os valores da fundação, toda e qualquer família é aceite, independentemente da raça ou etnia (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

O diretor executivo da fundação portuguesa é o Dr. Gonçalo Barata que se faz acompanhar da sua equipa. Ao nível nacional conta com duas gestoras, uma coordenadora do espaço familiar, três assistentes dos espaços, uma coordenadora de comunicação e relações-públicas, desenvolvimento e relações internas, uma consultora de comunicação digital e uma assistente administrativa (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

Relativamente aos projetos, e como referido anteriormente, a fundação tem ativos em Portugal três espaços de acolhimento, dois em Lisboa e um no Porto. Conta, ainda, com a "Sala de Brincar" inaugurada recentemente no Hospital de São João no Porto.

A Casa Ronald McDonald de Lisboa tem cerca de 920m2 e capacidade para alojar dez famílias em simultâneo. Oferece estadia gratuita aos familiares de crianças em tratamento hospitalar nos seguintes hospitais: Centro Hospitalar Lisboa Central – Hospital D. Estefânia, Hospital de Santa Maria, Hospital dos Capuchos e Maternidade Alfredo da Costa. Para além deste serviço, e referindo-se apenas aos pacientes do Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, existe, ainda, a opção de uma estadia diurna que lhes transfere todas e quaisquer regalias associadas à casa com exceção da pernoita (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021). A Casa Ronald McDonald do Porto é ligeiramente maior em área, é rodeada por espaços verdes e tem capacidade para 12 famílias. Acolhe familiares de crianças em tratamento nos hospitais do Centro Hospitalar Universitário de São João e do IPO do Porto. Dispõe, também, do serviço de apoio diurno, ainda que, em horários mais reduzidos (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

O espaço familiar Ronald McDonald localiza-se no Hospital de Santa Maria em Lisboa e funciona como um espaço de acolhimento para familiares, onde é possível quebrar a rotina hospitalar, permanecer em momentos de lazer ou, em alguns casos permite economizar tempo pois este dispõem de serviços básicos de higiene (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021). Quanto ao projeto mais recente inaugurado, a "Sala de Brincar", esta está situada na ala pediátrica do Hospital de São João, sendo um espaço público dedicado à criança que se encontra em contexto hospitalar, dando uma resposta acerca de 3000 crianças por ano (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

Ao efetuar o estudo sobre a Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, considera-se relevante analisar a relação existente entre a Fundação e a McDonald´s Portugal. Neste sentido, sabe-se que, no ano 2000 a Sistemas McDonald´s Portugal, fundador desta Fundação, integrou o Concelho de Administração passando a assumir o papel de Mecenas principal desta causa, "deste modo, a marca é desde então o nosso principal mecenas, apoiando-nos, ao longo de todo o ano, não só financeiramente, mas também de outras formas cada vez mais diferenciadoras e inovadoras" (Website – Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021). A McDonald´s Portugal colabora com os projetos da Fundação e o seu desenvolvimento, além da realização de campanhas de angariação de fundos, como é o caso da campanha McSorriso ou as doações que os clientes podem efetuar nos Restaurantes McDonald´s. Apesar das polémicas que surgem em relação aos serviços ou bens prestados pelos Restaurantes McDonald´s Portugal, não tem afetado o contributo da comunidade para a continuidade da causa da Fundação. Neste sentido, no seu Website, pode-se encontrar informação discriminada sobre o apoio prestado pela McDonald´s Portugal, tais como, "colaboração voluntária e regular de colaboradores a favor da nossa causa; colaboração dos restaurantes em eventos de divulgação e de angariação de fundos; oferta de donativos regulares ao longo do ano, através dos restaurantes; angariação de donativos juntos dos seus clientes, através de quiosques digitais e das caixas mealheiro nos restaurantes; disponibilização de um espaço e recursos para o funcionamento da nossa sede na sede da McDonald's Portugal; colaboração de franquiados como membros do Conselho de Administração e das Comissões de Proximidade dos projetos; inclusão de campanhas a favor da nossa causa no plano anual de marketing e comunicação da McDonald's" (Website – Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

3. QUESTÕES PARA A DISCUSSÃO:

Esta entidade, assim como, as suas semelhantes, apresenta aspetos contabilísticos e estratégicos relevantes para estudo. Assim sendo, seguem-se algumas questões que, mediante a perspetiva dos autores, descrevem a fundação nesses aspetos.

Questão 1.

Como é que a fundação apresenta a sua Accountability aos Stakeholders?

O processo de Accountability é uma ferramenta importante para todas as organizações, ainda que seja mais comumente utilizado pelas ESFL – Entidades Sem Fins Lucrativos, sendo que, este conceito não tem uma tradução exata na língua portuguesa, no entanto, é entendido como um relatório de contas responsável por apresentar todas as ações das organizações. Neste sentido, é através deste relatório que os Stakeholders satisfazem as suas expetativas e avaliam a possibilidade de financiamento (Carneiro, Oliveira, & Torres, 2011).

Aquando da realização do processo de prestação de contas, verificam-se duas vertentes distintas: os indicadores financeiros e os indicadores não financeiros (Carneiro, Oliveira, & Torres, 2011). A complementaridade destes indicadores deve ser feita para melhor entendimento dos Stakeholders e, também, porque os indicadores financeiros, no Terceiro Setor, por si só não oferecem um panorama fidedigno da organização. Tendo por base a natureza de cada organização e o tipo de serviço que prestam, no final do período, resultados negativos não significam mau posicionamento económico, sendo que este é justificado, exatamente, pelos indicadores não financeiros (Francisco, 2012). A informação não financeira pode comtemplar outras políticas que possam estar implementadas nas entidades, como por exemplo, as políticas de sustentabilidade ou ambientais.

Os Stakeholders como envolventes internos e externos das organizações, são definidos como agentes que direta ou indiretamente contribuem para as atividades de criação de valor dentro das organizações (Silva, 2016). Assim, neste caso concreto, falamos em todos os intervenientes desde os fundadores, doadores e colaboradores.

Tendo em conta estes aspetos, o processo lógico de Accountability deve ser efetuado de forma responsável e transparente, indo de encontro às expetativas dos Stakeholders. Nesta perspetiva, é com base neste indicador, ou seja, a satisfação das suas expetativas, que os Stakeholders avaliam o futuro da sua relação com a entidade em causa (Silva, 2016). Como referido anteriormente, o processo de Accountability agrega informação financeira e não financeira e com a evolução dos meios digitais o acesso à informação em causa é mais facilitado. Os Websites organizacionais são um apoio enriquecedor aos relatórios de contas, no que concerne à apelação e compreensão, bem como, na obtenção de informação num formato mais acessível, sendo que, permitem através de imagens, gráficos e testemunhos audiovisuais, incentivar os Stakeholders a participarem nos projetos vigentes e a associarem-se a novos (Carvalho, Ferreira, Teixeira, Teixeira, & Vidal, 2015).

A Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, é uma das fundações que utiliza o Website para apresentar o seu processo de Accountability aos Stakeholders. A sua página digital está organizada por separadores relevantes que contêm toda a informação necessária para a tomada de decisão por parte dos Stakeholders.

Em termos de organização, a Fundação optou por primeiramente apresentar-se, explicando a sua missão e valores, a sua história e a relação com a cadeia de Fast-Food McDonald's. Em seguida são identificados os projetos e os principais envolvidos, assim como, a avaliação do impacto social alcançado, a divulgação de diferentes formas de investimento monetário e não monetário na organização, destacando todos os parceiros e mecenas envolvidos.

A fim de sustentar toda a informação disponibilizada nos separadores, a fundação possibilita a consulta de documentos legais, como é o caso das demonstrações financeiras, estatutos, sínteses de atividades, código de conduta e política ambiental. Constatando que a Fundação apresenta distintos grupos de Stakeholders (financiadores, colaboradores e auxiliados) é importante desenvolver uma ação consistente por forma a satisfazer as expetativas de todos, sem nunca violar o pressuposto da transparência. A equipa da Fundação Infantil Ronald McDonald encontra-se atenta a este aspeto, uma vez que, para além de apresentar os documentos legais anexados tem o cuidado de os complementar com linguagem e explicações simples e acessíveis a todos os Stakeholders. Assim sendo, toda a informação é apresentada de forma clara e acompanhada de relatos, bem como, de testemunhos reais e visíveis que, no seu conjunto e como referido anteriormente, são a base para a futura relação dos Stakeholders com a Fundação. Na era tecnológica que atravessamos, a forma como a informação é apresentada não só evidencia o processo de Accountability como é a grande porta de entrada para a Fundação.

Questão 2.

De que forma o processo de Accountability demonstra as ações de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade?

O processo de Accountability, como elencado anteriormente, diz respeito à prestação de contas que, viabiliza a postura de transparência, coerência, confiabilidade, organização, consciência e, remete para a responsabilidade social na atuação das entidades do setor não lucrativo, sendo do interesse comunitário o processo (Jesus & Costa, 2013).

A prestação de contas permite observar e caraterizar a postura de responsabilidade adotada pela entidade, bem como, a sua dinamização na apresentação e identificação das principais necessidades dos Stakeholders. Outros autores defendem, ainda, que a prestação de contas assenta na estratégia entre a relação de valor social, responsabilidade social e sustentabilidade económica, tendo sempre por base a missão organizacional, com vista a acrescentar valor. De uma forma geral pode dizer-se que uma OSFL é eficiente se for capaz de maximizar o valor social, associando-o à missão e aos objetivos da organização. A correta apresentação do processo de Accountability promove uma relação social positiva com os Stakeholders, que trabalham como facilitadores da promoção de satisfação social e não como potencializadores de geração de lucros (Brown & Moore, 2001).

Uma atitude financeiramente sustentável é, de facto, a apresentação da prestação de contas, tendo em conta que consiste na comunicação aos intervenientes no processo (doadores, investidores, voluntários, beneficiários e comunidade em geral) da forma como são ultimados os recursos disponibilizados, associando à criação de valor social gerado. Não obstante, a prestação de contas permite às organizações realçar as atividades levadas a cabo, alinhadas com os valores inerentes à missão e em consonância com as necessidades e objetivos dos Stakeholders. A promoção de uma relação assente nos princípios da confiança, união e inclusão, pretende unir esforços para alcançar os objetivos, sendo cada vez mais importante a inclusão de todos, promovendo a participação ativa. Assim, a promoção da participação ativa dos Stakeholders internos e externos; a utilização de uma comunicação clara e objetiva, simples de entender para toda a comunidade; exata e precisa do trabalho desenvolvido e do impacto social alcançado; alinhada com os valores, missão e visão da entidade, podemos referir que a prestação de contas da organização é sinónimo de comprometimento e fiabilidade. Os Stakeholders querem, cada vez mais, conhecer os resultados das atividades para as quais contribuem sendo, por isso, fulcral para as OSFL darem a conhecer o impacto social atingido nos projetos, alcançando reconhecimento, mais investimento e benefício, procurando assim praticar ações consideradas aceitáveis pela comunidade (Francisco, 2012).

A Fundação Infantil Ronald McDonald descreve no seu Website “Somos transparentes na nossa ação", através do qual comunica à sociedade as ações desenvolvidas, medidas adotadas e o impacto social atingido. Nestas ações constatam-se a apresentação das demonstrações financeiras desde 2017 a 2020. Estas demonstrações são claras e objetivas em explicar o destino dos recursos adquiridos, das despesas, do património existente, dos valores detidos ou a receber, através da apresentação do balanço individual; da demonstração dos resultados por natureza; demonstração do fluxo de caixa; demonstração das alterações nos fundos patrimoniais. Relativamente à Fundação em estudo, a forma como os documentos são apresentados possibilitam interpretações próprias e comparações relativamente a períodos anteriores. Estão à disposição de quem se interessar por conhecer os recursos financeiros da Fundação (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2020a).

É relevante identificar que, a Fundação descreve no fecho do documento das demonstrações financeiras de 2020 o impacto provocado pela Covid-19 nas ações conduzidas pela organização, tendo dois projetos obrigatoriamente encerrado temporariamente, utilizando esse período para a realização de obras de requalificação dos espaços (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2020a).

A par das demonstrações financeiras constatamos os documentos referentes à síntese de atividades desde 2017 a 2020, onde comunicam as ações, iniciativas e impacto social, bem como, testemunhos das famílias apoiadas e alguns dados estatísticos e financeiros pertinentes. As sínteses de atividades demonstram-se apelativas, dirigidas e explícitas para consulta e avaliação, além da adoção de um modelo de prestação de contas demonstrativo do desempenho organizacional, bem como, da participação dos diferentes Stakeholders no processo de apoio às famílias e crianças doentes (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

A comunicação do impacto social das ações potencializadas e a apresentação do alcance permite maximizar a relação com os Stakeholders, bem como, a apresentação das ações e medidas adotadas, tal como, os objetivos que pretendem atingir na ótica de aplicação sustentável dos recursos e redução do impacto ambiental na atuação com as famílias e crianças doentes.

A responsabilidade social corporativa remete-nos para a devida utilização e aplicação dos recursos disponibilizados na prossecução de uma determinada atividade a desenvolver, enquadrada na missão, visão e valores da entidade do Terceiro Setor. Encontra-se diretamente relacionada com a sustentabilidade, dada a necessidade de rentabilização de recursos, quer sejam eles humanos, materiais ou financeiros. (Romeiro, 2017) Assim, do ponto de vista da análise da Fundação, o processo de prestação de contas quer financeiras quer não financeiras potencializa a necessidade de contribuição dos diferentes Stakeholders internos e externos interessados na atuação da Fundação. Nessas contribuições insere-se a atuação dos voluntários, individuais e corporativos, e das parcerias solidárias responsáveis pelo aumento de produção e fixação dos recursos humanos “O voluntariado proporciona um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, baixando o nível de stress, promovendo menos conflitos entre trabalho e vida profissional e melhorando a saúde mental de uma forma positiva” (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

A sustentabilidade da organização influencia diretamente os Stakeholders e procura responder às principais necessidades sociais. Neste propósito a tendência de uma entidade sustentável é a diminuição da dependência do financiamento público, o aumento das receitas e em contrapartida a diminuição dos custos, o aumento do investimento em projetos com impacto social e parcerias participativas (Ferreira, 2015). Enquadrando com a Fundação, ao longo dos últimos 4 anos, verifica-se uma redução dos ativos correntes provenientes do Estado e outros Entes Públicos, o aumento considerável das receitas ao nível das vendas e serviços prestados, bem como, dos subsídios, doações e legados à exploração, mas não se verifica a diminuição dos custos em geral, uma vez que se contabiliza um aumento de investimento em projetos com impacto social, nomeadamente, a construção de novos espaços. A avaliação destes indicadores, no ano 2020, foi influenciada pela crise pandémica, o que resulta numa variação atípica das informações financeiras e não financeiras da fundação. Em suma, constata-se que a fundação tem trabalhado para se tornar cada vez mais sustentável (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021a).

Questão 3.

Como é medido o valor social da Fundação?

"Criamos cada vez mais valor social" (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

A criação de valor social resulta como um investimento de estratégia que permite às organizações alcançarem vantagem competitiva perante as restantes OSFL. De acordo com Moore (2000), a criação de valor está iminentemente relacionada com a missão da entidade, sendo produzido valor em função dessa mesma missão, existindo diferentes fatores que podem influenciar a criação de valor social. Nesta sequência, existem determinados indicadores que permitem avaliar e medir o desenvolvimento, no que concerne ao empreendedorismo social em função da criação de valor, verificando-se que abrange indicadores, quer financeiros quer sociais, como os fatores da melhoria das condições sociais, resultados financeiros positivos ou o impacto social gerado na comunidade através das atividades, contacto desenvolvido e/ou outras (Silva, 2016).

Aferir o impacto social através dos diferentes indicadores que influenciam a criação de valor e destacam a organização das demais, possibilita que consigam gerir, de forma eficaz, os recursos, bem como, os interesses e objetivos de todos os envolvidos, isto é, dos próprios Stakeholders e da própria organização.

A Fundação Infantil Ronald McDonald avalia o impacto social da sua atividade direcionada à melhoria das condições de vida das crianças doentes e suas famílias, envolvendo toda a comunidade: "Acreditamos que os nossos projetos mudam a vida de várias crianças doentes e das suas famílias e que a nossa ação produz benefícios, não só para os nossos beneficiários, mas também para a comunidade como um todo. Mais do que acreditar, queremos comprovar e mostrar o valor do nosso impacto junto de todos os nossos Stakeholders, demonstrando que acrescentamos um enorme valor na vida das famílias, das crianças doentes e de todos aqueles que influenciam e contribuem para o desenvolvimento do nosso trabalho" (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

Para a realização da avaliação do impacto social, a Fundação recorre aos serviços de uma consultora externa – 4Change - especializada em Avaliações de Impacto Social ou S-Roi (Social Return On Investment). A última análise presente no Website da Fundação remonta ao ano de 2019 com alcance do impacto até 2021. Neste sentido, a Fundação procura captar, aferir e transmitir aos Stakeholders envolvidos no processo a dimensão da criação de valor atingida pelos projetos desenvolvidos, quer ao nível social, económico ou ambiental (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

Figura 9 - Objetivos positivos concretizados Website



Fonte: https://fundacaoronaldmcdonald.com/o-nosso-impacto/avaliamos-o-nosso-impacto/

Da comunidade envolvida e sensibilizada pelo trabalho realizado consta as famílias, as crianças, os hospitais, os mecenas, os voluntários e a equipa.

Figura 10 - Benefícios para as Famílias

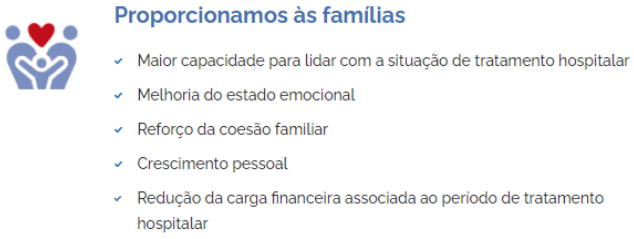


Figura 11 - Benefícios para as Crianças

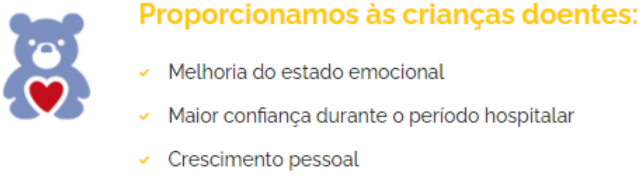


Figura 12 - Benefícios para os Hospitais

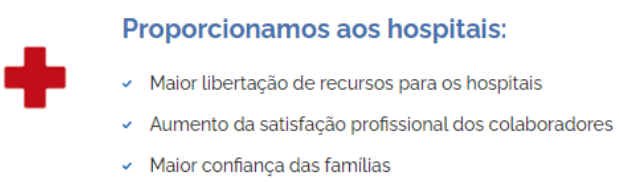


Figura 13 - Benefícios para os Mecenas

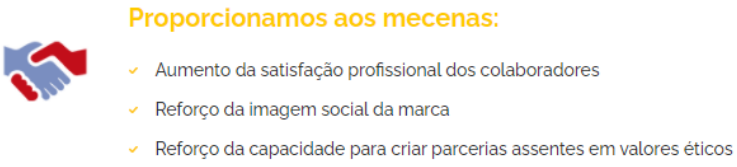


Figura 14 - Benefícios para os Voluntários

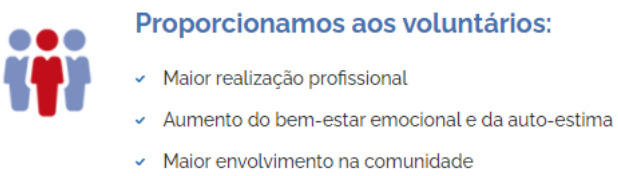
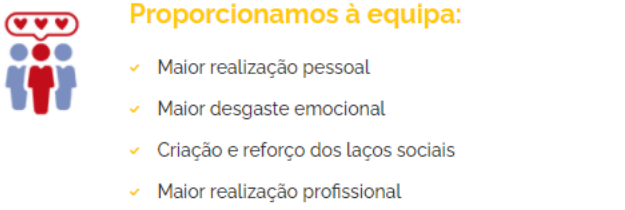


Figura 15 - Benefícios para a Equipa

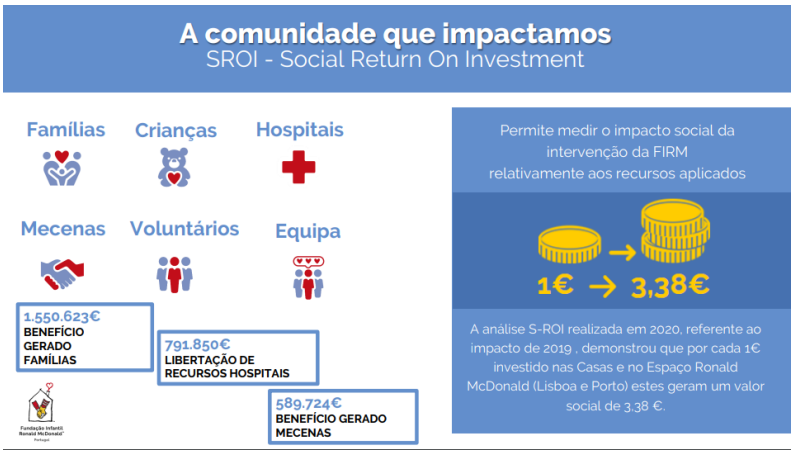


Fonte: https://fundacaoronaldmcdonald.com/o-nosso-impacto/avaliamos-o-nosso-impacto/

A par destes objetivos realizados para os vários grupos de Stakeholders, o S-ROI, de acordo com os dados mais atuais (2019) é de 3,19€ de retorno por cada 1€ investido, ou seja, o retorno é superior ao triplo do investido (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

Esta análise assenta no cumprimento dos valores estabelecidos pela fundação que são: serviço e cuidado, integridade, inclusão, comunidade e transparência; e por isso a imagem de transparência e fiabilidade é novamente reforçada, dando evidência não só ao valor social, mas também á responsabilidade e sustentabilidade (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

Figura 16 - Análise Social Return On Investment (SROI)



Fonte: https://fundacaoronaldmcdonald.com/o-nosso-impacto/avaliamos-o-nosso-impacto/

A preocupação mais recente e a par do valor social é o valor ambiental a que a Fundação se propõe. A política ambiental da Fundação enquadra-se no Sistema de Gestão Ambiental a concretizar nos restaurantes McDonald´s, de acordo com a Norma NIP EN ISSO 14001. Os projetos da Fundação Infantil Ronald McDonald em conjunto com a cadeia de Fast-food pretendem promover a utilização dos recursos de forma sustentável, a fim de reduzir o impacto para o meio ambiente, adotando as seguintes metas: "Promover a melhoria continua do desempenho ambiental; Proteção do ambiente, incluindo a prevenção da poluição; Cumprir os requisitos legais ambientais aplicáveis e os outros requisitos ambientais subscritos pela organização; Otimizar recursos principalmente no uso de materiais reciclados/recicláveis; Monitorizar e reduzir os consumos; Aplicar os princípios de gestão de resíduos dando-lhe destinos finais adequados" (Website - Fundação Inafntil Roanld McDonald - Diretor Executivo Gonçalo Martins Barata, 2021b).

Questão 4.
Qual o papel do Marketing Social e da Comunicação na Fundação?

O Marketing encontra-se associado, na sua maioria, aos negócios, com o objetivo de influenciar a população ou comunidade a adquirir um produto estipulado, no entanto, manifesta-se como uma ferramenta muito versátil e benéfica para o planeamento estratégico das OSFL (Almeida , 2015).

O Marketing Social ambiciona a promoção da mudança social num determinado grupo ou sociedade em geral, isto é, procura influenciar a alteração de um comportamento específico ou priorizar uma atitude em prol do bem comum. Estabelece uma relação de causa-efeito, dado que, através das ações e estratégias utilizadas consciencializa a população para uma determinada causa social, ou seja, apela à responsabilidade social comunitária (Mota, 2016).
O processo de instauro do Marketing é complexo e abrange diversas etapas até atingir o ponto de realização e controlo, entre elas a conceção e implementação. "A adoção de uma ideia pressupõe uma compreensão profunda das necessidades, perceções, preferências, grupos de referência e padrões de comportamento da audiência-alvo, além da adequação das

mensagens, [dos media], dos "custos" e das facilidades, a fim de maximizar a naturalidade da adoção da ideia. Usamos o termo marketing social para cobrir estas tarefas" (Kotler, 1982).

O plano estratégico das OSFL, cada vez mais, integra as políticas de marketing porque estas são definidas tendo como referência a missão, visão e valores das entidades. Normalmente são definidas a médio e longo prazo devido á finalidade com que são implantadas, ou seja, alterações comportamentais interpessoais e novas condutas sociais. Na vertente oposta, estas políticas são também responsáveis pela atração de financiamento junto dos doadores, voluntários e mecenas (Mota, 2016).

A estratégia definida pelo Marketing carece de um ou vários meios de comunicação na sua divulgação, sendo a comunicação social um dos mais privilegiados. Na Fundação Infantil Ronald McDonald a comunicação consiste num website intuitivo e objetivo, onde é relevada toda a informação já explícita nas questões anteriores e de uma forma muito informal complementam com testemunhos e histórias das famílias apoiadas que nos possibilitam percecionar a forma como o cuidado e o apoio é prestado às famílias e às suas crianças, além de aferir o nível de satisfação dos beneficiários (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

Para além deste meio, a Fundação comunica através das redes socias, onde revela todas as ações desenvolvidas ou a desenvolver; projetos e testemunhos, mantendo uma presença ativa, regular, próxima e clara com os seus seguidores. As atividades da organização são fundamentalmente desenvolvidas pelos voluntários, pelo que, os meios de comunicação adotam uma estratégia comunicativa direcionada aos voluntários e aos dados relativos aos resultados do impacto que alcançam na sua ação.

A comunicação valorativa dos Stakeholders quer internos quer externos confere à Fundação uma imagem disponível, de proximidade e eficaz na relação interpessoal com os voluntários, mecenas, parceiros, investidores ou doadores. Além disso, demonstra à comunidade em geral todos os intervenientes no processo e a sua contribuição, bem como, a eficácia da aplicação na promoção do bem-estar e melhoria da qualidade de vida para as famílias e crianças. De realçar a existência de Comissões de Proximidade que estabelecem uma relação próxima, de âmbito comunicacional e marketing social com a população que, deste forma, desenvolvem diversas ações para a divulgação da causa, tal como, angariação de bens, serviços e fundos preponderantes para o cumprimento da missão (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2021).

Questão 5.

Qual a contribuição do Voluntariado para o desenvolvimento da ação da Fundação?

O Voluntariado demonstra-se como uma preocupação crescente para a sociedade, pelo que, ocupa um papel preponderante para o desenvolvimento das ações das OSFL. Tendo por base a lei nº 71/98 do artigo nº 2 que, legisla o trabalho voluntário, podemos entender que, "Voluntariado é o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas", além da referência na mesma lei de, "Não são abrangidas pela presente lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança" (Lei nº71/98, 1998).

As entidades sem fins lucrativos consideram o trabalho voluntário como uma mais-valia para a sua atuação pela significativa necessidade de controle e moderação dos custos, no entanto, o voluntário não é substituto de funções a desenvolver por um colaborador, isto é, não pode ser utilizado para trabalho técnico.

O correto entendimento do trabalho voluntário remete-nos para as motivações que viabilizam a prática do voluntariado pela comunidade e, consequentemente, possibilitar que os voluntários se revejam com a missão, a visão, os valores e a intervenção da OSFL. Em diferentes organizações, o trabalho voluntário é o motor impulsionador da intervenção e, portanto, a ajustada gestão do voluntariado permitirá alcançar com sucesso o reconhecimento organizacional (Costa, 2012).

Na Fundação do nosso âmbito de estudo, é possível observar o impacto social do trabalho voluntário para a concretização da missão da organização. Em 2020, a partir do dia 9 de março, as ações de voluntariado presencial e corporativo foram suspensas perante a crise pandémica da Covid-19.

No relatório síntese de atividades de 2020 é percetível a denominação de 2 grupos diferentes de voluntários, isto é, os voluntários FIRM (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald), do qual constam 294 voluntários ativos num total de 2758 horas de voluntariado realizado, pelo que, deste total de horas 1273 horas em contexto de atuação das Casas; 488 horas no Espaço Familiar; 920 horas nos hospitais e 77 horas no exterior/eventos. O segundo grupo refere-se aos voluntários McDonald´s com 122 voluntários, de 524 horas de voluntariado, das quais 112 em refeições oferecidas; 27 restaurantes; 9 ações nas Casas e no Espaço e 4 visitas aos mesmos locais. Ao nível mundial, o impacto social do ponto de vista da participação do voluntariado atingiu um total de 536 milhões de pessoas voluntárias (Fundação Ronald McDonald Portugal, 2020b).

Em comparação com outras publicações síntese de anos anteriores desde 2017 a 2019, constata-se que o ano de 2020 apresenta um decréscimo do contributo do voluntariado para a causa social que, poderá encontra-se, significativamente, direcionada com a Covid-19 e a interrupção da atividade voluntária (Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal, 2020b).
A realização do trabalho voluntário permitiu que, em 2020, a Fundação Ronald McDonald apoiasse 273 famílias de 18 distritos do país de forma gratuitamente, das quais 171 são estrangeiras e 102 portuguesas. Os voluntários FIRM contribuíram para que, no Hospital de S. João fossem apoiadas 1685 famílias em internamento e consulta externa, além de 192 crianças em consulta externa no Hospital D. Estefânia (Fundação Ronald McDonald Portugal, 2020b).

"Os nossos voluntários acolhem as famílias, preparam refeições, proporcionam atividades para a melhoria do bem-estar, realizam dias temáticos, ajudam a aliviar o tempo de espera e de internamento nos hospitais, apoiam na angariação de fundos, organizam eventos e ajudam na realização de outros tipos de tarefas das formas mais criativas" (Website - Fundação Ronald McDonald Portugal, 2021).

Não obstante, de realçar a criativa promoção do voluntariado por parte da Fundação que, disponibiliza no seu Website as diferentes opções de voluntariado que a pessoa interessada poderá realizar e escolher, consoante a ação que considera ser do seu interesse e competência. Este formato é aplicável tanto ao voluntariado individual como ao corporativo. No que concerne ao voluntariado corporativo, de acordo com um inquérito realizado aos voluntários corporativos em 2019, apurou-se os seguintes dados estatísticos: "+ de 85% dos nossos voluntários afirma que o voluntariado contribuiu muito para o seu desenvolvimento pessoal; + de 50% dos nosso voluntários considera que o voluntariado contribuiu para o seu desenvolvimento profissional e + 25% dos nossos voluntários considera que o voluntariado aumenta a auto-estima e o trabalho em equipa no local de trabalho". (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021)

Como constatamos em informação apresentada anteriormente, as ações realizadas pela organização enquadram-se na missão da Fundação, procurando cumprir a missão e objetivos estipulados com as iniciativas que desenvolvem. Neste sentido e, tendo em conta que as ações desenvolvidas são, essencialmente, concretizadas pelo trabalho voluntário, aferimos a relação existente entre o voluntariado e a missão da Fundação, que assume um papel preponderante para que seja atingida com sucesso, "Ser uma referência em todo o país no apoio gratuito às famílias, que longe de suas casas, têm as suas crianças em tratamento hospitalar. Não o fazemos sozinhos. As famílias e as crianças contam connosco, por isso realizamos um trabalho em conjunto com os nossos mecenas, doadores, voluntários, a nossa equipa e a comunidade médica" (Website - Fundação Infantil Ronald McDonald, 2021).

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

A Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal segue, tendencialmente, os modelos de atuação da Ronald McDonald House Charitie, cujo objetivo principal refere-se à prossecução da melhoria das condições de vida para as crianças em tratamento hospitalar, assim como, o auxílio às suas famílias. Quanto ao seu enquadramento legal esta fundação apresenta-se com estatuto de IPSS.

A história desta fundação tem pouco mais de 20 anos, mas é notório o seu progresso enquanto fundadores de novos e distintos projetos. O mais recente trata-se da "Sala de Brincar" na ala pediátrica do Hospital de São João no Porto, inaugurada no final do ano de 2021.

O objetivo do presente trabalho consistiu em colocar em perspetiva não só o processo contabilístico, como também, o processo de gestão estratégica. Assim sendo, optou-se pelo enquadramento do Terceiro Setor que, resumidamente, se caracteriza como a vontade e interesse de um grupo detentores de autonomia administrativa, bens ou serviços públicos em prol da prossecução de um bem social comum. Apesar de gerarem lucro, as entidades do Terceiro Setor não o têm como objetivo principal, sendo este distribuído, frequentemente, em processos de melhoria e inovação dos seus serviços. Assim sendo, este setor gera excedentes que aplica na própria atividade, a fim de melhorar e alcançar os objetivos, missão e valores delineados.

Na sua globalidade, como qualquer entidade, a Fundação Infantil Ronald McDonald luta diariamente para ser o mais apelativa possível aos Stakeholders aumentando, assim, o seu financiamento e envolvimento na missão da Fundação. Neste âmbito é possível destacar o uso dos meios digitais na apresentação de informação de forma concisa e atrativa. Esta informação, ainda que não seja apresentada por um único Relatório & Contas, tenta obedecer às mesmas caraterísticas (transparência, coerência, confiabilidade, organização e consciência) para instituir nos Stakeholders a responsabilidade socialmente desejada, vindo, desta forma, em conformidade com as boas práticas da gestão dos Stakeholders.

Para uma melhor compreensão do seu trabalho, a entidade define, também, o impacto social. Este indicador pode ser encarado com dificuldade face à sua mensuração, pois, por vezes, a materialização das alterações provocadas por si são de avaliação complexa. Contudo, neste caso, o processo de medição de impacto complementa-se com recurso a uma empresa de consultadoria externa, especializada na utilização do indicador S-ROI, ou seja, o índice de retorno por investimento. Este processo de medição com base no S-ROI confere menoríssimo risco de medição e maior fiabilidade face à subjetividade do avaliador. Desta forma, e através da interpretação dos resultados das auditorias, foi possível concluir que por cada euro investido o retorno é de 3,38€. Assim sendo, pode destacar-se a eficiência do trabalho realizado pela fundação, pois, uma Organização do Terceiro Setor é considerada eficiente quando esta é capaz de maximizar o valor social em prol dos objetivos, visão, missão e valores a atingir (Brown & Moore, 2001).

No decorrer dos últimos 4 anos, foi possível, ainda, constatar um forte investimento e dinamismo em projetos de impacto social, com vista à concretização da missão e objetivos estratégicos, provocando a redução do investimento financeiro do Estado e outros Entes Públicos, por forma a encontrar uma solução financeira autossustentável para a Fundação. Por conseguinte, o marketing social e a comunicação eficaz são preponderantes para a criação da confiança e promoção da intervenção dos parceiros, estabelecendo uma relação positiva e segura com os Stakeholders. Destaca-se o investimento da Fundação em dinamizar as estratégias de comunicação social ao dispor da comunidade, divulgando as ações desenvolvidas, contando com testemunhos de famílias apoiadas, com o reconhecimento dos voluntários que colaboram nos diferentes projetos de intervenção, com os projetos inovadores em curso e respetivas atividades. Não obstante, os efeitos positivos destas ações, funcionam ainda como principais veículos de captação de financiamento e atração de investimento para a Fundação. Assim, podemos destacar a atuação das Comissões de Proximidade que consistem em grupos de pessoas recrutadas, pela Fundação, com o objetivo de divulgarem a sua atuação e angariarem donativos (financeiros e/ou em género) para a continuidade da intervenção.

Os Stakeholders são preponderantes para o desenvolvimento de qualquer organização, pelo que, no caso concreto, os Voluntários desempenham um papel valorativo no cumprimento dos objetivos definidos pela Fundação, bem como, no desenvolvimento das ações a que se propõem. Através do estudo realizado, contatou-se que os Voluntários encontram-se alinhados com a Missão, Visão e Valores da Fundação e, desta forma, possibilitam o seu desenvolvimento e que abranjam os seus interesses.

Em suma, podemos com isto destacar que os pontos-chave da presente investigação prenderam-se com os processos de prestação de contas, os princípios de gestão dos Stakholders, a responsabilidade social e o processo estratégico desenvolvidos no âmbito de umas Fundação com estatuto de IPSS.

BIBLIOGRAFIA

Almeida , C. V. (2015). Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos - Um Caminho para a Cidadania. Vida Econóimica, Editorial , S.A.

Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

Anheier, H. (2005). Nonprofit Organizations: Theory, management, policy. Routledge.

Associação Mutualista Montepio. (2017). Saiba como calcular o SROI da sua organização. https://www.montepio.org/ei/economia-social/inovacao-social/calcular-sroi-impacto-social/

Brown , L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability Strategy and International Non-Governmental Organizations. Non Profit and Voluntary Sector Quarterly, pp. 569-587.

Carneiro, A. D., Oliveira, D. D., & Torres, L. C. (2011). Prestação de Contas x Accountability no Terceiro Setor. Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade, 6(2), pp. 94-95.

Carvalho, A., Ferreira, M., Teixeira, F., Teixeira, J., & Vidal, M. (2015). ASPCA: a importância do digital e da accountability. Casos de Marketing Público y No Lucrativo, 2(2), pp. 175-185. http://www.grupomio.org/wp-content/uploads/R2.20.pdf.

Carvalho, J. S. (2008). O Desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos.

Carvalho, O. A. (2016). Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica. [Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia do Porto]. Repositório Aberto da Univesrsidade do Porto.

Centro Português de Fundações. (2021). O que é uma Fundação?. https://cpf.org.pt/

Comité Económico e Social Europeu. (2017). Evolução Recente da Economia Social na União Europeia. Unidade de Visitas e Publicações EESC-2017-1041PT. https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-pt-n.pdf

Costa, L. C. (2012). Gestão de Voluntários numa Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) - Um Estudo Multi-Caso. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal da Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório Comum do Instituto Politécnico de Setúbal. https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4110https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4110

Ferreira, P. A. (2015). Capacidade Organizacional na Gestão de Voluntários - Retrato do Setor Não Lucrativo. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho da Escola de Economia e Gestão]. RepositóriUM. http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35598/1/Patr%c3%adcia%20Adriana%20Martins%20Ferreira.pdf

Francisco, L. A. (2012). O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders. [Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas]. Repositório Digital da UBI.

Francisco, L., & Alves, M. D. (2010). A Necessidade de Informação dos Stakeholders das Organizações sem Fins Lucrativos: uma responsabilidade, um desafio a vencer e a busca de soluções. http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/19j.pdf

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). O Setor Lucrativo Português numa Prespectiva Comparada. Universidade Católica de Lisboa e Johns Hopkins University: Uniarte Gráfica.

Fundação Inafntil Roanld McDonald - Diretor Executivo Gonçalo Martins Barata. (2021b). Documentos Institucionais - Política Ambiental. https://fundacaoronaldmcdonald.com/app/uploads/2021/06/Politica-ambiental-assinada28062021..pdf

Fundação Infantil Ronald McDonald. (2020a, junho 25). Demosntrações Financeiras 2020. Fundação Ronald McDonald, Lisboa. https://fundacaoronaldmcdonald.com/app/uploads/2021/06/Demonstracoes-Financeiras-2020-e-Parecer-Conselho-Fiscal.pdf

Fundação Infantil Ronald McDonald. (2021). Avaliamos o nosso impacto - Criamos cada vez mais Valor Social. https://fundacaoronaldmcdonald.com/o-nosso-impacto/avaliamos-o-nosso-impacto/

Fundação Infantil Ronald McDonald. (2021). O nosso Propósito. https://fundacaoronaldmcdonald.com/sobre-nos/a-nossa-missao-os-nossos-valores/

Fundação Infantil Ronald McDonald. (2021). Vonluntariado Corporativo. https://fundacaoronaldmcdonald.com/junte-se-a-nos/como-a-sua-empresa-pode-ajudar/

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal. (2021). A nossa História. https://fundacaoronaldmcdonald.com/sobre-nos/a-nossa-historia/

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal. (2021). As Nossas Pessoas. https://fundacaoronaldmcdonald.com/sobre-nos/as-nossas-pessoas/

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal. (2021a, junho 25). Documentos Institucionais. https://fundacaoronaldmcdonald.com/sobre-nos/documentos-institucionais/

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal. (2021). Os nossos Projetos. https://fundacaoronaldmcdonald.com/venha-conhecer-nos/os-nossos-projectos/

Fundação Infantil Ronald McDonald Portugal. (2021). Sala de Brinca do Hospital de São João. Instagram. Porto, Portugal. https://www.instagram.com/p/CWZCoTnrft0/

Fundação Ronald McDonald Portugal. (2020b). Documentos Institucionais - Síntese Atividades.https://fundacaoronaldmcdonald.com/app/uploads/2021/08/A-nossa-Fundacao-em-2020_Sintese.pdf

Fundação Ronald McDonald Portugal. (2021). Voluntariado Indivdiual. https://fundacaoronaldmcdonald.com/junte-se-a-nos/voluntariado-individual/

Garriga, E. & Melé. (2004). “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, Journal of Business Ethics, (53), pp. 51-71.

Gomes, J., & Pires, J. (2014). Normalização Contabilística para Entidades do Setor Não Lucrativo - Casos Práticos e Enquadramento Legal. Vida Económica - Editorial, SA.

Instituto da Segurança Social, IP. (2021, julho 12). Instituições Particulares de Solidariedade Social. https://www.seg-social.pt/ipss

Jesus, M. A., & Costa, A. L. (2013). A Accountability nas Organizações sem Fins Lucrativos: O caso Partcular de algumas Fundações em Portugal. Accountability in the not-for-profit organisations: The case of same , pp. 4 - 5. https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743876023.pdf

Kotler, P. (1982). Marketing for Nonprofit Organizations. Englewood Cliffs.

Lei nº71/98 da Assembleia da República. (1998). Diário da República Série I-A, n.º 254/1998. https://data.dre.pt/eli/lei/71/1998/11/03/p/dre/pt/html

Lei nº30/13 da Assembleia da República. (2013). Diário da República Série I, n.º 88/2013. https://dre.pt/dre/detalhe/lei/30-2013-260892

Mota, M. E. (2016). A Comunicação e o Marketing em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um Olhar sobre a Quercus. [Relatório de Estágio, Universidade Nova de Lisboa da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. RUN. https://run.unl.pt/handle/10362/18689

Pinto, A. L. (2018). Avaliação de Projetos de Investimentos em Contexto de Risco e Incerteza. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal da Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório Comum do Instituto Politécnico de Setúbal.https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20862/1/Disserta%25C3%25A7%25C3%25A3o-Am%25C3%25A9rico%20Luheto.pdf

Romeiro, S. C. (2017). Práticas de Responsabilidade Social: Estudos de Caso em Instituições Particulares de Solidariedade Social no Concelho de Évora. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora da Escola de Ciências Sociais]. Repositório Universidade de Évora. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20968/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20RS%20em%20IPSS%20com%20altera%c3%a7%c3%b5es%20-%2015-03-17%20-%20CD%20%282%29.pdf

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis. Manchester: Manchester University Press.

Silva, P. A. (2016). A importância da Accountabilitypara os Stakeholdersdas Organizações Sem Fins Lucrativos: oestudo de casoda Re-food. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto da Escola de Tecnologia e Gestão]. Repositório P.Porto. http://hdl.handle.net/10400.22/9829

OPERAÇÃO NARIZ VERMELHO: O PROCESSO DE *ACCOUNTABILITY* PARA A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

Aluno1 ***Alexandra Flor***
Aluno2 Ana Catarina Teixeira
Aluno3 Ivo Veloso

Tutora: Amélia Carvalho & Alexandra Braga

CIICESI, ESTG, Polytechnic Institute of Porto (Portugal)

RESUMO:

A Operação Nariz Vermelho (ONV) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) constituída há mais de uma década. Trata-se de uma entidade inovadora, onde o principal objetivo é contagiar com alegria crianças hospitalizadas, contribuindo assim para uma recuperação menos dolorosa.

O presente estudo pretende analisar o processo de *accountability* da ONV e o modo como cumpre com os princípios da responsabilidade social, de acordo com a sua missão, visão e objetivos. Neste sentido, verificou-se a importância do planeamento estratégico assente em princípios de Responsabilidade Social. Além disso, a ONV ganha cada vez mais *stakeholders* e, consequentemente, é uma instituição cada vez mais desenvolvida através de um relatório de contas transparente.

ABSTRACT:

The Operação Nariz Vermelho (ONV) is a Private Institution of Social Solidarity for more than a decade. It is an innovative entity, where the main goal is to spread joy to hospitalized children, thus contributing to a less painful recovery.

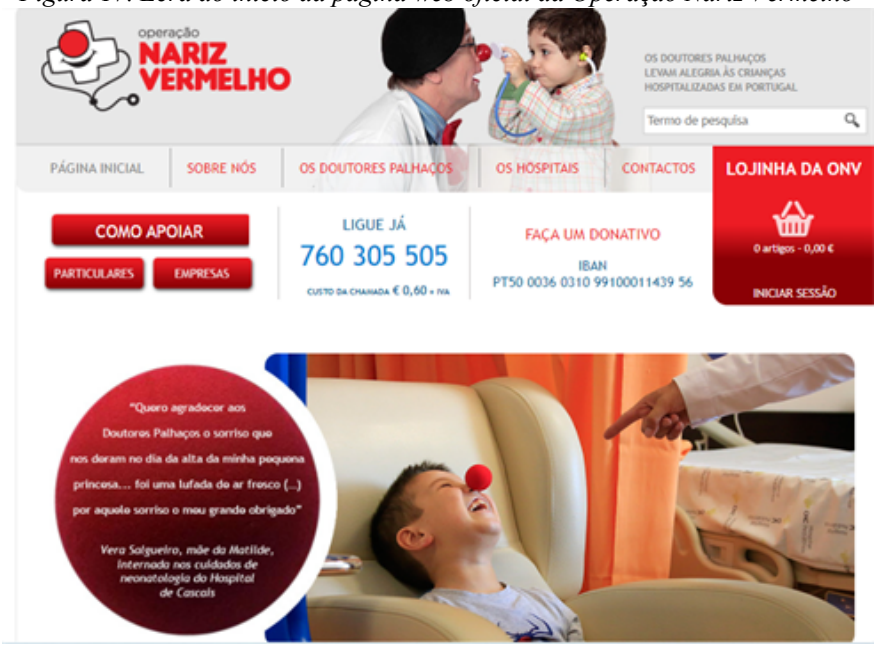
The present study aims to analyze the accountability process of the ONV and how it complies with the principles of social responsibility, according to its mission, vision and objectives. In this study, it was possible to verify the importance of strategic planning based on principles of Social Responsibility. Also, the ONV gains more and more stakeholders and, consequently, is a more developed institution through transparent accountability report.

1. INTRODUÇÃO

A Operação Nariz Vermelho (ONV) é uma referência nacional de atividades realizadas nos hospitais portugueses, através da visita de palhaços profissionais (Operação Nariz Vermelho, n.d.).

É uma Instituição de Particularidade de Solidariedade Social (IPSS), fundada em 2002. Esta surgiu através da vontade de uma voluntária em ser a personagem de palhaço para as crianças hospitalizadas no Hospital D. Estefânia, com a finalidade de promover momentos de alergia. Com o sucesso das visitas às pediatrias, desenvolveu juntamente com dois colegas o Projeto Operação Nariz Vermelho. A vontade de proporcionar estes momentos fez com que definissem como missão "Levar alegria à criança hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do Doutor Palhaço, de forma regular e com uma equipa de profissionais com formação específica." (Operação Nariz Vermelho, n.d.).

Figura 17. Ecrã do início da página web oficial da Operação Nariz Vermelho



Fonte: (Operação Nariz Vermelho, 2021)

Nos dias de hoje, a Operação Nariz Vermelho assegura visitas hospitalares semanais, durante todo o ano, nos 17 hospitais envolvidos neste programa (Figura 2). Deste modo, esta presença vai de encontro ao objetivo geral definido - "Solidificar a presença nos hospitais como instituição indispensável e de referência." (Operação Nariz Vermelho,2021). Assegurando, assim, a presença contínua nos hospitais, bem como o programa de intervenção nos serviços pediátricos dos Hospitais Portugueses (Operação Nariz Vermelho, 2021). Através desta prática, a Operação Nariz Vermelho pretende cumprir com a sua visão, ou seja, "ser a instituição de referência, a nível nacional, do trabalho de artistas nos hospitais." (Operação Nariz Vermelho, 2021).

Figura 18 - Implantação nacional da ONV.



Fonte:(Operação Nariz Vermelho, n.d.)

O presente artigo pretende enumerar de que modo é que a accountability e a gestão estratégica resultam como elementos cruciais para a promoção da responsabilidade social e sustentabilidade. Desta forma, apresenta-se um enquadramento teórico sobre o caso e, seguidamente, elenca-se questões para debate com as quais procuramos retirar conclusões.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

A Operação Nariz Vermelho, como se pode observar no capítulo anterior, é uma IPSS sem fins lucrativos e integra o Terceiro Setor. Este setor está explícito na Constituição da República Portuguesa no Art. 82º como um dos setores da economia que integra meios de produção, é gerido por pessoas e tem como objetivo um lucro social (Constituição Da República Portuguesa VII Revisão Constitucional, 2005).

Importa clarificar o conceito de Terceiro Setor, apesar de não haver um consenso na literatura. O Terceiro Setor, na qual se insere a Operação Nariz Vermelho, tem como princípio basilar a não apropriação do excedente gerado pela organização, isto é, não há distribuição de lucros, portanto o setor pretende criar valor a favor de um determinado fim ou missão. Este setor tem vindo a ganhar uma cada vez maior dimensão, de importância crucial ao nível económico-social, tanto a um nível micro como macro, numa escala que vai desde o local ao internacional, prestando serviços nas mais variadas áreas sociais (Parente, 2014).

Tabela 2 - Caraterísticas fundamentais do Terceiro Setor.

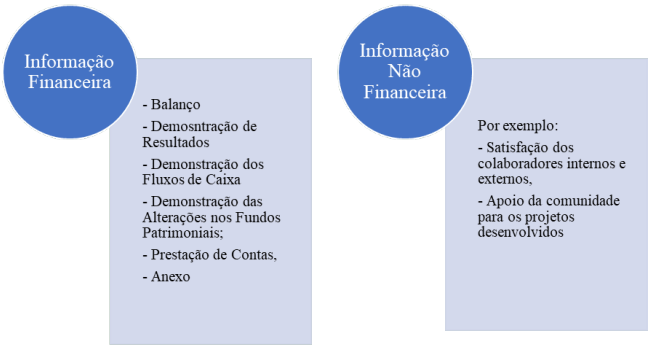
Características fundamentais do Terceiro Setor				
Formais	Privadas	Não distribuição de excedente	Autonomia	Voluntárias
Com procedimentos e regras específicas com o intuito de as garantir por um determinado tempo.	Não há uma ligação de forma institucional aos governos.	não distribuição de qualquer excedente__contabilístico, ou seja, apesar de terem lucro estes têm que ser investidos no desenvolvimento da própria entidade.	Possuem todos os meios para sobreviverem	Trabalho realizado por voluntários

Fonte: Adaptado de (Carvalho, 2016).

Estas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) têm uma participação muito importante na nossa sociedade, nas áreas de atuação de carácter social, levando assim à criação de emprego, à participação ativa dos cidadãos, à diminuição das desigualdades sociais e à prestação de um vasto leque de serviços em áreas até então pouco exploradas (Guimarães, 2010).

Estas entidades têm-se evidenciado pelo seu crescimento e pela eficácia da sua atuação na resolução de problemas sociais (Reimann, 2006). De forma "a dar conta de mecanismos de controlo e legitimação destas organizações" (Silva, 2016, p.10) reformulou-se o termo accountability, entendido como o ato de prestação de contas financeiras e não financeiras de forma responsável (Silva, 2016).

Figura 3 - Informação financeira e informação não financeira.



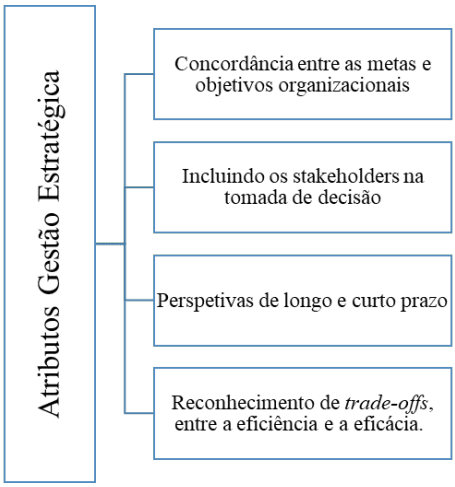
Fonte:(Carvalho, 2016).

A contabilidade juntamente com um processo de Accountability transparente e completo leva a que haja uma maior confiança, credibilidade e legitimidade do Terceiro setor. Assim, são importantes para prestar contas, definir os objetivos, verificá-los e assumir responsabilidades perante os stakeholders, esclarecendo-os sobre as suas ações e indo de encontro à missão, aos objetivos, e ao desempenho da organização. Com uma maior visibilidade do Terceiro Setor, simultaneamente veio uma maior necessidade em assegurar um relatório financeiro fidedigno e coerente para os stakeholders tornando-se desta forma uma regra (Braga & Carvalho, 2010).

Importa clarificar o conceito de stakeholders, são todos os indivíduos e/ou grupos que possam, de certa forma, influenciar ou ser influenciados pela organização (Braga & Carvalho, 2010). São, também, aqueles que contribuem para as atividades de criação de valor, através dos quatros níveis de atuação: assistência, como o próprio nome indica, neste nível participam apoiando as decisões dos outros; colaboração, participação direta do indivíduo numa ação; cooperação, neste nível, o indivíduo tem autonomia para pronunciar-se acerca de um assunto comum a todos; por último, a codecisão, onde o indivíduo tem responsabilidades pelas decisões, assumindo uma posição no grupo (Silva, 2016).

Em suma, os stakeholders podem ser desde os fundadores da organização, os colaboradores, os sócios e/ou os doadores, aos quais a organização presta contas, ou seja, a "demonstração de resultados das diversas atividades desenvolvidas bem como apresentação da posição dos diversos ativos e passivos da organização" (Silva, 2016, p.14). Este conceito faz com que haja uma mudança de pensamento no que toca à gestão estratégica, uma vez que esta influencia o futuro da organização, tais como: na análise, decisão e ações realizadas com a finalidade de criar vantagens competitivas. Visto que a organização deve ser analisada como um todo e todos devem trabalhar em prol dos objetivos propostos, indo de encontro aos quatro atributos da Gestão Estratégica (Braga & Carvalho, 2010).

Figura 4 - Atributos da Gestão Estratégica



Fonte: (Braga & Carvalho, 2010).

A responsabilidade social está logicamente associada à transparência de contas, ou melhor, uma clara transparência de contas é uma das formas de demonstrar o conceito de responsabilidade social. Segundo (Ashley, 2002), Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo a agir proativamente no seu papel específico na sociedade e na sua prestação de contas para com ela.

Como podemos medir o valor social de uma ESNL? Há um grande desejo em quantificar este valor social, para que seja possível demonstrar aos stakeholders o impacto da sua organização sem fim lucrativo. Supõe-se que os valores sociais são objetivos, fixos e estáveis, enquanto na realidade não o são. Pensar que o valor social é subjetivo, maleável e variável é um bom começo para criar melhores métricas de avaliação do valor social. Na verdade, o valor social surge no encontro entre a procura efetiva e a oferta efetiva. A procura efetiva significa que uma entidade pública, uma fundação ou um cidadão está propenso a pagar por um serviço ou por um resultado e a oferta efetiva revela que esse serviço ou resultado vigora, é acessível e pode ser colocado à prova(Mulgan, 2010). É importante salientar que para existir uma oferta efetiva é indispensável ter uma estratégia, portanto a estratégia é essencial à criação de valor social (Beaumont, 2016; Flores, 2016).

Deverá ser feita uma avaliação social, económica e ambiental ao conjunto de ações da ESNL para que seja possível precisar o verdadeiro impacto dos diferentes resultados que uma organização gera. Esta avaliação das intervenções

da organização proporciona compreender quais os produtos, ações e resultados que reúnem mais valor. Uma consequência da medição do valor social é a obtenção de mais recursos para a ESNL, uma vez que os stakeholders necessitam de confirmar que o seu investimento vai de encontro às necessidades do seu público (Mulgan, 2010).

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma a divulgação da informação financeira e não financeira é um contributo suficiente para a responsabilidade social?

É notório o aumento do reconhecimento das Organizações Sem Fins Lucrativo e, consequentemente, é visível um acréscimo das exigências ao Terceiro Setor, uma vez que são organizações que desempenham funções do interesse público. Por conseguinte, é imposta uma transparência e *accountability* da informação financeira e não financeira. Esta informação é uma exigência por parte da sociedade, com a finalidade de se averiguar a transparência e *accountability* da organização (Braga & Carvalho, 2010).

Centrando a questão na Operação Nariz Vermelho e com base na análise na página desta instituição, percebe-se que só a partir do ano de 2016 é que existem publicações acerca das demonstrações financeiras, em formato digital. Contudo, desde 2006 há publicações dos relatórios anuais. Com base na análise realizada a estes Relatórios de Contas, verifica-se que há uma diminuição das doações e/ou patrocinadores, mas um aumento dos subsídios a receber por parte do Estado. Apesar de se aferir uma diminuição dos valores de doações e/ou patrocinadores, é notório, mesmo assim, valores consideráveis de doações. Neste seguimento, pode-se concluir que como a prestação de contas é realizada de forma transparente há, consequentemente, uma credibilidade por parte da organização originando, desta forma, um incentivo à doação.

Pergunta 2. A Operação Nariz Vermelho caminha para um rápido autofinanciamento?

Com base nos dados dos Relatórios de Contas publicados pela Operação Nariz Vermelho, conclui-se que até ao ano de 2018 os valores das doações e/ou patrocinadores (podendo ser contribuições, doações, serviços ou subvenções, voluntariado e/ou gratuitidade) eram mais elevados que os subsídios por parte do Estado, podendo afirmar-se que a instituição caminhava para um autofinanciamento.

No entanto, a partir desse ano, os valores das doações diminuíram (apesar de continuarem a ser significativos) e os subsídios por parte do Estado são superiores às doações e/ou patrocinadores, o que faz com que o autofinanciamento por parte da Operação Nariz Vermelho não seja tão possível. A esta situação pode-se incluir fatores externos que influenciam esta situação, como por exemplo Covid-19.

Pergunta 3. Como é que a Operação Nariz Vermelho conseguiu chegar aos *stakeholders*, transmitindo a missão e as atividades, através da utilização da web disclosure?

O processo de *accountability* é um dos princípios da responsabilidade social na medida em que pode ser considerado um meio de comunicação com os seus *stakeholders*, uma vez que permite gerir uma relação de confiança entre a ONV e os seus interessados, tal como permite atrair outros financiadores ou doadores. As organizações deste setor devem divulgar essas informações de forma clara e transparente, com o intuito de sustentar a confiança e aumentar ainda mais a sua credibilidade.

Em termos de comunicação, a ONV apresenta uma forte aposta nas suas redes sociais e nos *media*, principalmente na televisão. A comunicação com os *stakeholders* pelas redes sociais e *media* são, nas palavras de Martins (2010, p. 282) um meio de conseguir notoriedade, angariar novos financiadores, parceiros, clientes/utentes, enfim, criar uma nova forma de operar com "(…) intenção de comunicar, construir relações e influenciar".

Nos dias de hoje, todas as organizações, não só as sem fins lucrativos, tiveram a necessidade de se adaptar aos meios digitais, por exemplo, utilizar as redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter, como uma ferramenta importante de Marketing. Santos (2017), afirma que está a emergir um fenómeno em relação às redes sociais online: as organizações

estão cada vez mais presentes nas redes sociais online, onde cada organização cabe a si decidir o quão ativamente querem participar e gerir essa presença. O Marketing sem fins lucrativos não é uma excepção a esta situação, uma vez que para captar a atenção de mais pessoas e interagir com o público-alvo das suas campanhas, as redes sociais são imprescindíveis.

Como esta organização atua só no meio hospitalar, podia-se concluir que o principal público-alvo seriam todo o meio hospital e utentes, mas não funciona assim. Toda a estrutura da ONV refere que a principal missão é sensibilizar Portugal inteiro, para que toda a gente se possa identificar com a causa e não ter só *stakeholders* diretos. Assim qualquer pessoa pode doar, quer seja um simples anónimo até a uma CEO de uma grande empresa.

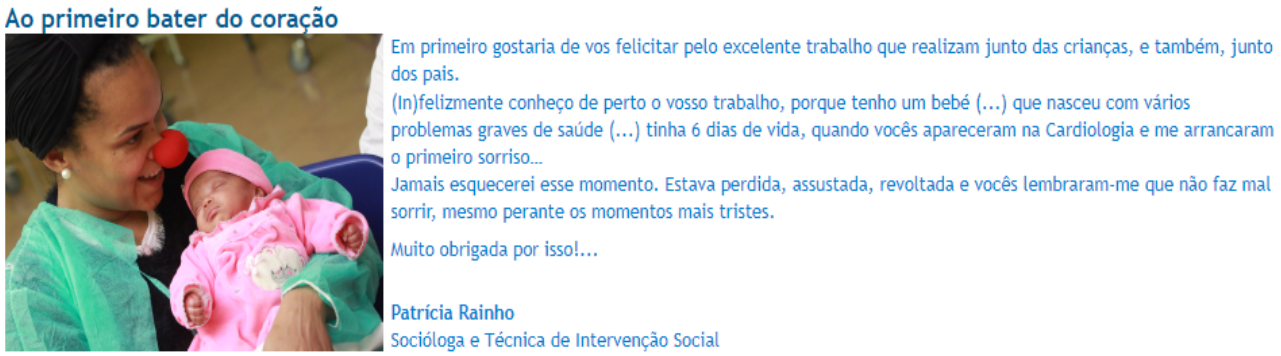
Pergunta 4. De que forma a Operação Nariz Vermelho potencializa o seu valor social?

Apesar de ser um desafio quantificar o valor social de uma organização, tendo em conta a complexidade e a abundância de ações sociais impossíveis de avaliar a nível monetário, é possível afirmar que a ONV amplifica valor social à sociedade portuguesa por meio de diversos projetos, workshops, palestras e iniciativas em prol das crianças hospitalizadas em Portugal.

Toda a intervenção da ONV tem um papel fundamental nos serviços pediátricos dos hospitais portugueses, contribuindo para uma melhoria na vida destas crianças e suas famílias, que por vezes passam a maior parte das suas vidas dentro de quatro paredes do hospital. Todas as ações e iniciativas desta IPSS acarretam benefícios incomparáveis às crianças, aos seus familiares e profissionais de saúde que nenhum bem material conseguiria proporcionar. É através disto que a ONV potencializa o seu valor social, no qual pode-se apurar mediante os diversos testemunhos que a IPSS providencia no seu site e nos seus relatórios anuais de contas.

Também é possível medir o valor social da ONV através dos diversos prémios que esta organização já recebeu, como por exemplo o Prémio Especial de Solidariedade SuperBrands - Marca Social 2014.

Figura 20 - Exemplo de um Testemunho.



Fonte: (Operação Nariz Vermelho, n.d.)

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

A Operação Nariz Vermelho é uma organização do Terceiro Setor e tem vindo a desempenhar o seu papel na sociedade com bastante reconhecimento. É uma associação que tem reconhecido o seu valor social e, simultaneamente, o seu reconhecimento perante os stakeholders, evidenciado nos últimos Relatórios de Contas. Através da análise destes relatórios, é percetível o reconhecimento, uma vez que esta associação tem valores significativos de doações e/ou patrocínios e retratam o seu accountability.

É necessário reconhecer as várias estratégias de comunicação da ONV, desde as redes sociais, ao marketing e à publicidade que lhes permite caminhar para o autofinanciamento, bem como afirmarem-se e evidenciarem o seu trabalho nos Hospitais Portugueses. Por outro lado, e que tivesse sido possível constatar, a ONV não tem um plano estratégico em formato digital divulgado no seu website. Acreditamos que, com o reconhecimento e dimensão da associação (atualmente

trabalha em 17 hospitais de forma diária), existe um plano estratégico que influencia e determina o futuro da organização, trabalhando em prol da missão, visão e valores que defendem.

BIBLIOGRAFIA

Ashley, P. A. (2005). *Ética e responsabilidade social nos negócios* (Vol. 2ª edição). São Paulo: Editora Saraiva.

Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor.* Peru: Pontificia Universidad Católica del Perú - Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.

Braga, A., & Carvalho, A. (2010). A Influência dos Stakeholders no processo de tomada de decisão em entidades locais sem fins lucrativos - uma revisão de literatura. *16º Congresso da APDR* (pp. 2495-2526). Funchal: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional. Obtido de http://hdl.handle.net/10400.22/3575

Carvalho, A. O. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica.* Tese de Doutoramento em Gestão Especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia do Porto, Porto.

Constituição Da República Portuguesa VII Revisão Constitucional. (2005).

Flores, J. Z. (2016). *Medición del valor social: el método del retorno social de inversión (SROI).* InnovaG (1).

Guimarães, A. C. (2010). *Donativos: Possibilidades e limitações na gestão das organizações sociais.* Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE, Lisboa. Obtido de http://hdl.handle.net/10071/1936

Martins, R. (2010). Comunicação de Gestão da mudança: como (re)criar uma organização de confiança no terceiro sector. Em C. Azevedo, R. Franco, & J. Menses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos. O desafio da inovação social* (pp. 273-284). Imoedições.

Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. *StanfordSOCIAL INNOVATION Review*.

Operação Nariz Vermelho. (s.d.). *Nariz Vermelho*. Obtido de https://www.narizvermelho.pt/

Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social em Portugal.* Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Letras.

Reimann, K. D. (2006). A View from the Top: International Politics, Norms and the Worldwide Growth of NGOs. *International Studies Quarterly*, (pp. 45-67). Obtido de http://www.jstor.org/stable/3693551

Santos, T. B. (2017). *A Comunicação Estratégica Digital no Contexto de uma Associação Sem Fins Lucrativos - A Vida Ama-me.* Trabalho de Projeto para obtenção de grau de Mestre em Comunicação Social vertente de Comunicação Estratégica, Lisboa.

Silva, P. A. (2016). *A importância da Accountability para os Stakeholders das Organizações Sem Fins Lucrativos: o estudo de caso da Re-food.* Porto: Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Obtido de http://hdl.handle.net/10400.22/9829

ADOLFO DOMÍNGUEZ: UNA APUESTA POR EL *SLOW-FASHION*

Alumna: Lucía Carrasco Marcelo ***Tutora: María Isabel Sánchez Hernández***

Universidad de Extremadura (España)

RESUMEN:
Adolfo Dominguez es una firma de moda española que ha recobrado relevancia después de haber hecho una fuerte apuesta por un modelo de consumo más respetuoso con el medio ambiente. En una de sus primeras colecciones, el eslogan "La arruga es bella" marcó un hito de la publicidad española, concepto que la marca ha rememorado y reutilizado en una campaña actual, junto con "Sé más viejo" para promover la sostenibilidad de las prendas de sus colecciones, y apostar por el concepto *slow-fashion* cuyo objetivo es evitar el despilfarro de recursos comprando prendas de calidad y luchando contra el *fast-fashion.* En este caso se analiza su estrategia responsable y se reflexiona sobre las nuevas tendencias sostenibles de la industria de la moda. Junto a esto, se suman desde 2010 un manifiesto por el Bienestar Animal, por el cuál la firma gallega no trabaja con piel y realiza bolsos veganos.

ABSTRACT:
Adolfo Dominguez is a Spanish fashion firm that has regained relevance after having made a strong commitment to a more environmentally friendly consumer model. In one of its first collections, the slogan "The wrinkle is beautiful" marked a milestone in Spanish advertising, a concept that the brand has recalled and reused in a current campaign, along with "Be older" to promote the sustainability of the garments. of its collections, and to bet on the *slow-fashion* concept whose objective is to avoid wasting resources by buying quality garments and fighting against *fast-fashion*. In this case, the strategy responsible for it is analyzed and the new sustainable trends in the fashion industry are reflected on. Along with this, a manifesto for Animal Welfare has been added since 2010, by which the firm from Galicia does not work with leather and makes vegan bags.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa seleccionada para llevar a cabo este caso de estudio es Adolfo Domínguez. Se trata de una empresa española creada en 1970 por el diseñador y empresario Adolfo Domínguez. A partir de ese momento, la firma empieza a ganar relevancia y comienza su expansión nacional y en el extranjero. En este apartado, profundizaremos más sobre la empresa Adolfo Domínguez, marca gallega de moda nacida hace casi 50 años. Adolfo Domínguez Fernández, es un empresario español que constituyó una marca de moda con su mismo nombre, siendo su principal accionista hasta 2020, cargo que delegó en su hija Adriana Domínguez.

En sus inicios, Adolfo Domínguez ayudaba a sus padres en la sastrería familiar, hasta que decidió estudiar filosofía y letras y posteriormente residir en París o en Londres. Es en ese momento donde este empresario empieza a tener contacto con el movimiento ecologista y muestra interés por la sostenibilidad y el medio ambiente. En 1970 vuelve a España, concretamente a Orense, donde crea la marca de moda que llevará su propio nombre. A partir de 1980, la marca empieza a tener relevancia y es el punto donde se crea su campaña "La arruga es bella", eslogan muy popularizado en España y que supone una revolución para la marca. Con esto, lo que se consigue es crear es un imperio textil sobre la idea de que las arrugas no tienen que ser eliminadas, sino aceptarlas y que formen parte de nosotros. Como él mismo relata: "Para mí, la manera en que vestimos refleja lo que somos. Y en cada rostro está escrita la historia de cada ser humano. Quise que mi ropa fuera una segunda piel y de ahí mi eslogan de 'la arruga es bella" (Adolfo Domínguez, 2019). La primera declaración de intenciones del empresario era está, pero veremos en posteriores párrafos de este caso de estudio la evolución que ha supuesto este eslogan en su apuesta por la moda sostenible. Con esta filosofía y ética se expandió por 700 puntos de venta en España y en el exterior, donde se comercializan sus principales pendras textiles masculinas, femeninas, accesorios, perfumes y cosméticos, representando la marca nacional en más de 48 países. Un hecho relevante para la marca es su salida a bolsa en 1997, siendo así la primera casa de modas en España en salir a bolsa.

Durante su proceso de expansión internacional, Adolfo Domínguez sigue sacando colecciones y líneas para su firma, destacando algunas principales como U chico y chica, AD +, AD Niños, etc. Avalado con premios y reconocimientos nacionales. Sin embargo, su interés por tener una vida armónica con el medio ambiente no solo se trasladaba al ámbito textil, sino que también promovía la "clean beauty". Fue el primer diseñador español en lanzar una línea de perfumes que llevase su nombre y la evolución de los mismos ha desembocado en la idea de belleza limpia: esto implica una belleza sostenible con un 88% de ingredientes naturales, sin parabenos, y no testado en animales, además de un packaging con certificado Paper FSC. En este caso, sus campañas se centran en el medio ambiente, el cuidado de la naturaleza y tienen como objetivo deconstruir las exigencias de la industria de la belleza y los cánones impuestos.

La ética y los valores de sostenibilidad de Adolfo Domínguez se han trasladado hacia un Plan Estratégico de Impacto Positivo (PEIP), reflejado en la Figura 1, que se centra en la mejora continua de todos los procesos dentro de la organización para colaborar con el desarrollo sostenible, el cumplimiento de los requisitos legales, el compromiso claro y explícito de la prevención y la creación de mecanismos de control que mitiguen cualquier tipo de riesgos, que afecten tanto a la sociedad como al medio ambiente.

Figura 1. Plan Estratégico de Impacto Positivo (PEIP) de Adolfo Domínguez



Fuente: [http://adz.adolfodominguez.com/fotos/210505125710_AD_ESTADO%20DE%20INFORMACION%20NO%20FINANCIERA%202020.pdf], a fecha 04/11/2021.

Con relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la ONU en 2015, Adolfo Domínguez trabaja en identificar aquellos ODS que se vinculan más directamente con las actuaciones que desarrolla la empresa y que se describen a lo largo de este documento y estudia cómo integrarlos dentro del Plan Estratégico de Impacto Positivo para convertirlos en objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y con plazos, que reflejen su compromiso responsable. Entre algunas iniciativas a destacar en este ámbito, serían la formación interna a través de comunicaciones e Intranet sobre la importancia de los ODS y la concienciación a nivel interno de los mismos. Tanto es así, que tal y cómo aparece en la Figura 2, en 2018 la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas con motivo del tercer aniversario de los ODS, seleccionó la campaña que analizaremos posteriormente, "Sé más viejo", como ejemplo de buena práctica para el ODS 12 – Producción y consumos responsables.

Figura 2. Red Española del Pacto Mundial: Informes de Adolfo Domínguez



Fuente: [https://pactomundial.org/informes-de-progreso/], a fecha 04/11/2021.

El Bienestar Animal también entra dentro de la ética y valores de Adolfo Domínguez. En 2010 la empresa se manifestó en contra del sobreuso de la piel, creando una Política de Bienestar Animal, promoviendo paulatinamente alternativas al cuero y a la piel, y su combinación con opciones más veganas. Así Adolfo Domínguez se puede definir en pocas palabras como prendas de autor con un diseño elegante y cómodo combinado con calidad y durabilidad que garantizan la sostenibilidad y frenan la utilización de recursos.

2. DESARROLLO DEL CASO:

2.1 Punto de partida

La moda refleja el gusto de una época, los valores y las opiniones dominantes. Es decir, es el reflejo y la expresión estética de una sociedad. Por lo tanto, permite identificar cómo la gente piensa en ese momento. En cada época, la moda es impuesta no sólo por personalidades como pueden ser los artistas, los políticos, etc., sino que también, se crea a partir de los valores y actitudes sociales imperantes en ese momento. Esto es así porque la moda es un comunicador de identidad (Bur, 2013).

En la actualidad, cada vez es mayor la concienciación de la sociedad en materia verde y de sostenibilidad. En este ámbito, debemos dar importancia a la Responsabilidad Social de las Empresas con el medio ambiente, la participación y concienciación activa de los consumidores y el papel de la administración desde su posición de generador de riqueza nacional y como ente encargado de buscar un mayor reequilibrio regional.

Como podemos observar, centrándonos en la parte del consumidor, observamos la existencia de un segmento de público objetivo preocupado por el medio ambiente y el planeta. Este puede ser definido como "consumidor ecológico" o "consumidor verde" y según Fraj (2002) podría tener estas características socio-demográficas: Las mujeres participan más en actividades de medio ambiente; Los jóvenes se preocupan sobre los principios y estado del medio ambiente pero las personas de mediana edad participan en más actividades; Las personas con nivel de estudios y clase social alta realizan más labores de reciclaje y eligen más productos ecológicos; Las personas que viven o tratan más a menudo con la naturaleza muestran una mayor sensibilidad en materia de sostenibilidad.

Por tanto, podemos decir que el consumidor ecológico es aquel que tiene un mayor interés por el medio ambiente o problemas medioambientales y que lleva a cabo un comportamiento adecuado a ese interés. También es aquel que en sus conductas de compra se fija en los materiales o en el envasado (Kotchen y Reiling, 2000). Por ello, es normal que exista un movimiento llamado moda ecológica, en el que los consumidores son conscientes de las injustas actividades comerciales de algunas industrias y actividades comerciales, y por ello, promueven el consumo de ciertas prendas más sostenibles aportando su granito de arena. Adolfo Domínguez se posiciona como una firma de moda con prendas de diseño de autor, basadas en la calidad y durabilidad. Esto es así por los valores que tienen el fundador de la marca, interesado desde su juventud por los problemas medioambientales, como por la detección de una parte de consumidores que busca la sostenibilidad y pasar a una moda que implemente unos valores de respeto al medio ambiente, siendo menos rápida y contaminante como la que caracteriza en general a la industria actualmente.

2.2 El problema del *fast-fashion* y la apuesta por el *slow-fashion*

La llamada moda rápida, o en inglés, fast-fashion se ha apoderado de una de las industrias más importantes a nivel global: la textil. El fast-fashion se basa en crear prendas de manera rápida y en grandes volúmenes, es decir, es un cambio de colección constante con prendas producidas en cantidades masivas. En estos casos, las buenas prácticas comerciales disminuyen en consecuencia de conseguir resultados más rápidos y altos en productividad y beneficios.

La moda rápida, que implica sistemas como el just in time, provoca colecciones producidas en fábricas baratas, con salarios bajos y a menudo, explotación de los trabajadores (Clark, 2008). Según un estudio de Sustain Your Style (2020), los trabajadores realizan entre 14 y 16 horas trabajadas diarias y 7 días a la semana. Junto a ello, las condiciones laborales no suelen ser las idóneas. Además, este tipo de moda no tiene la durabilidad adecuada, ya que los materiales y materias primas a menudo no son de la calidad oportuna, lo que se traduce en una compra más frecuente, fomentando el desperdicio textil. El fast-fashion se ve alimentado por las tendencias y la inventada necesidad de innovación, lo que contribuye a poner a la venta millones de prendas textiles para que los consumidores puedan optar a una sustitución acelerada de su armario. Anteriormente, se seguía un patrón de cambio de colecciones en momentos concretos del año (invierno, primavera y verano/otoño), sin embargo, gigantes como Inditex renuevan colecciones con una frecuencia mensual. A nivel mundial, la media de uso de la ropa ha decrecido en un 36%, dando datos tan impactantes como que hay prendas que se usan de 7 a 10 veces y se tiran, lo que tiene una implicación directa en la contaminación y en el uso excesivo de recursos naturales (Fundación Ellen McArthur, 2017). Como consecuencia, esta industria fast-fashion y sus actividades

provocan resultados muy nocivos para el planeta: la producción de ropa representa el 10% de las emisiones de CO2 a nivel global, lo que equivale a lo generado en la Unión Europea por sí sola. Esto también afecta a la tierra y el agua, ya se generan miles de toneladas de microplásticos en los océanos al año. Se estima que el 73% de la ropa producida anualmente acaba en basureros o incinerada, contribuyendo a la contaminación terrestre y atmosférica (Fundación Ellen McArthur, 2017).

Ante esto, aparece el movimiento slow. Según varios estudios, su origen se remonta al año 2009 en el que asistimos a una gran crisis internacional tanto económica como financiera. Este movimiento defiende un estilo de vida menos acelerada, alejando al individuo de una vida sometida a tal velocidad que no permite disfrutar y saborear los pequeños placeres de la vida ni el momento presente. Lo slow se ha adoptado en varios países y sectores, destacando el de alimentación (slow food) (Urguellés-Molina et al., 2016). Con los años, el movimiento slow ha penetrado también en sectores como la moda, destacando esta filosofía: es preferible hacer las cosas mejor y de forma más lenta que hacer mucho, rápido y con menores estándares de calidad. Esta decisión se basa en la concienciación de gran parte de consumidores del medio ambiente, condiciones de trabajo, valores éticos, etc. Por ello, cada vez existen más personas que se decantan por adquirir ropa fabricadas con estándares de calidad superiores y respetuosas con el planeta.

Algunos aspectos que caracterizan a las marcas de moda sostenibles, reflejadas en la Figura 3, son: Se fabrica con materiales sostenibles de alta calidad, como el lino; Las prendas son más atemporales que modernas; Prendas de origen, producción y venta local; Pocos estilos específicos por colección, que se lanzan dos o máximo tres veces al año, o una colección permanente sin temporada; Durabilidad de las prendas. En el caso de la marca analizada, Adolfo Domínguez, se está acercando cada vez más a ser una marca totalmente sostenible. Su apuesta por el movimiento slow-fashion recalca la necesidad de realizar menos colecciones al año, más atemporales, con materiales de calidad como el uso del lino y que eviten el desperdicio de ropa.

Figura 3. Características de la sostenibilidad en la moda



Fuente: [https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-slow-fashion-fast-fashion/], a fecha 05/11/2021.

2.3. Estrategias de Marketing: Análisis de las campañas en las colecciones

Como hemos visto en apartados anteriores, la moda rápida se ha ido apoderando de la industria textil, con precarias condiciones laborales y consecuencias devastadoras para el medio ambiente. Sin embargo, cada vez son más las marcas que se suman para frenar este suceso y ofrecer alternativas con estándares de calidad óptimos, buenas condiciones de fabricación y respetuosas con el medio ambiente. En este caso, Adolfo Domínguez lleva lanzando desde hace unos años distintas colecciones que promueven precisamente la concienciación sobre el fenómeno del fast-fashion y la necesidad de reutilizar la ropa para impedir el desperdicio y la contaminación que se genera al medio ambiente.

A partir de esto, analizaremos algunas de sus principales acciones comunicativas que se llevan tras el lanzamiento de este tipo de colecciones y que tienen dos claros objetivos: Promover una cultura de concienciación sobre la sostenibilidad en la industria textil y, por otro lado, posicionarse como una marca nacional de autor que realiza acciones de acuerdo a esta filosofía y valores. Las campañas se han realizado a nivel de marketing offline, con medios repartidos en distintas ciudades, prensa, y en los propios establecimientos físicos, como de manera online, desarrollando comunicaciones en Redes Sociales como Instagram o YouTube y en su propia página web.

- "Sé más viejo"

En esta campaña, tal y como se muestra en la Figura 4, la estrategia de marketing clara que realiza la firma es revelarse contra el modelo actual de consumo que caracteriza a la industria textil, donde se propone uno más consciente y responsable, en la que ser "viejos" sirve como sabiduría y guía.

Figura 4. Campaña "Sé más viejo"



Fuente: [https://www.qmayor.com/sociedad/adolfo-dominguez-de-la-arruga-es-bella-a-se-mas-viejo/], a fecha 11/11/2021.

La marca con esta campaña insiste en que "Los viejos saben cosas. Los viejos han visto. Y saben que no todo lo nuevo es necesariamente mejor. Que hay algo absurdo en comprar algo y no usarlo. Que no hay que comprar más, sino elegir mejor. Que, si algo es perfecto, deberías repetir. Que lo sostenible es tener una falda que te dure diez años. Que es mejor saber de estilo que de modas". Por lo tanto, esto es un guiño a una de las primeras colecciones que lanzó Adolfo Domínguez bajo el lema "La arruga es bella", pero adaptada a los valores que la marca quiere comunicar: prendas de calidad, buenas terminaciones y atemporalidad.

- "Piensa, luego compra"

Jugando con el axioma de Descartes "Pienso, luego existo", Adolfo Domínguez que nos invita a pensar sobre el consumo textil que realizamos de manera muy frecuente. A través de la Figura 5, la marca propone una imagen muy poderosa en la que aparecen personas desnudas sobre toneladas de ropa que representan el desperdicio textil.

Figura 5. Campaña "Piensa, luego compra"



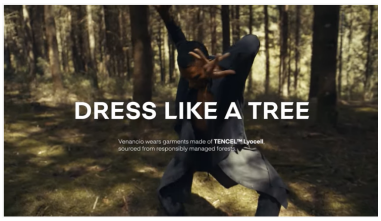
Fuente: [https://www.vogue.es/moda/news/articulos/pienso-luego-compro-campana-adolfo-dominguez-consumo-sostenible/39528] a fecha 11/11/2021.

La propuesta de Adolfo Domínguez es la continuación de la iniciativa “Sé más viejo”, en la cual se invitaba a los consumidores a reflexionar sobre la calidad y la duración de las prendas en un sistema que cada vez guarda más similitudes con el “fast-fashion”. “Los viejos no son impulsivos, ni caprichosos, antes de hacer algo, lo piensan […] Piensa si te queda bien. Piensa si te durará. Piensa si lo necesitas. Piensa. Luego Compra”.

- “Vístete de árbol”

En esta ocasión, Adolfo Domínguez decide lanzar una colección elaborada con materiales sostenibles junto con la colaboración de Lezing, un fabricante de fibras austríaco. De esta forma, las prendas de la colección están fabricadas con fibras ecológicas de madera Tencel Lyocell, un producto completamente trazable, biodegradable, con bajo impacto ambiental y no procedente de un cultivo intensivo. Asimismo, este material presenta una gran resistencia, transpirabilidad y no encoge, como podemos observar en la Figura 6.

Figura 6. Campaña “Vístete de árbol”



Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=7qV4_4a-Cdc], a fecha 11/11/2021.

De carácter atemporal, la línea propone piezas para hombre como vestidos camiseros, ofrecidos por 169 euros, o camisas con cuello Mao en Lyocell y algodón por 129 euros, presentadas en una gama cromática de diferentes tonalidades de gris. Lo que nos expresa la marca a través de estas imágenes es una reivindicación para conseguir una vuelta a los orígenes, proponiendo para ello una reconciliación con la naturaleza apostando por el uso de TENCEL™ como fibra de futuro. Las fibras TENCEL™ se extraen de la madera procedente de bosques gestionados de forma sostenible y se producen mediante un sistema único de circuito cerrado que recupera y reutiliza los solventes utilizados, minimizando el impacto ambiental de la producción. Esta práctica fue reconocida con el Premio Europeo al Medio Ambiente de la Comisión Europea en la categoría "Premio de Tecnología para el Desarrollo Sostenible" (2002). Además, son respetuosas con la piel, ya que tienen una transpirabilidad mayor que las del algodón.

2.4 Compromiso de respeto al medio ambiente de Adolfo Domínguez

Adolfo Domínguez siempre ha sido responsable con la preservación del entorno ambiental y la biodiversidad, procurando llevar a cabo prácticas respetuosas y sostenibles en el desarrollo de su actividad y tratando de implicar en este compromiso a toda su cadena de valor para conseguir el cumplimiento de las normas que conforman las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa. Todas las políticas sociales y medioambientales desarrolladas por el grupo giran en torno a una idea: “Debemos dejar la Tierra en mejores condiciones que aquellas en las que la encontramos”. La compañía se implica en el cumplimiento de los requisitos ambientales legales de cada país en el que opera y tiene en consideración los riesgos ambientales derivados de su negocio. Al respecto, se establecen medidas para corregir y evitar la aparición de problemas medioambientales. Asimismo, se consideran situaciones potenciales de emergencia (incendios, lesiones, derrames, etc.) y se definen medidas correctoras y preventivas.

Considerando las actividades llevadas a cabo por la compañía, nuestro impacto medioambiental deriva principalmente de la generación de residuos, del proceso de obtención y tratamiento de las distintas fibras y materias primas y de las emisiones atmosféricas asociadas al cambio climático, derivadas principalmente del consumo eléctrico y del transporte de mercancías.

Para el control y minimización de estos impactos Adolfo Domínguez impulsa una filosofía de mejora continua en la organización en materia de gestión ambiental, planificando y desarrollando actividades en este ámbito. Concretamente, durante el ejercicio 2020 y lo que llevamos de 2021, ha continuado trabajando en promover el consumo de materias primas y fibras más sostenibles en sus productos e implantar procesos más eficientes: Colección limitada "Zero waste", ¡Adios al plástico en los envíos online!, Packaging a clientes responsable, campañas "Piensa, luego compra". También, están impulsando proyectos de economía circular e innovación de productos para minimizar el impacto de nuestros residuos: Proyecto I+D+i de economía circular. Por último, tratan de incorporar equipos, tecnologías y servicios más eficientes que promuevan el consumo responsable: Proyecto ADN. Todo esto tiene el objetivo de implementar y mantener sistemas de gestión ambiental de acuerdo al Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente basado en las normas UNE-EN ISO 9001: 2008 y UNE-EN ISO 14001:2004 Y Reglamento (CE) N.º1221/2009 (EMAS).

Cabe destacar que dentro del personal ubicado en servicios centrales el grupo cuenta con un profesional que combina la responsabilidad en prevención de riesgos laborales con otros aspectos relacionados con el medioambiente como la gestión de residuos y de un equipo de dos personas del departamento de Impacto + encargado de la gestión sostenible de los recursos e impactos de la compañía. Con todo ello, se pretende reducir el consumo de materiales, agua, electricidad, emisiones atmosféricas, emisiones acústicas y lumínicas, primando una economía circular y de gestión de residuos.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Por qué las prendas ecológicas y de autor como en el caso de la marca Adolfo Domínguez son tan caras?

Tal y como reconoce el diseñador Adolfo Domínguez en el acto "Creación de Industrias Culturales", de la Universidad Carlos III de Madrid, "El verdadero precio de lo ecológico es "demasiado alto y el consumidor no está dispuesto a pagarlo".

Por ello, el empresario gallego defiende que es necesaria una buena legislación que obligue a las industrias a pagar por el posible riesgo de sus actividades, aunque esto suponga un encarecimiento del precio de los productos. Con esto se conseguiría hacer más rentable la conservación para las empresas.

A pesar de que la conservación y el respeto a la naturaleza constituyen dos pilares fundamentales en la filosofía empresarial de Adolfo Domínguez, este mismo autor reconoce que lo ecológico "puro", sin agresión, "no existe".

Así, la política ambiental de su taller se dirige, esencialmente, a conseguir una oferta, cada vez mayor, de prendas realizadas con "fibras sostenibles". "La ética actual debe englobar a los animales y a la vida vegetal en su conjunto - ha dicho el diseñador - y el ser humano debe tener en cuenta, en su desarrollo, a la biosfera".

Como hemos visto anteriormente, las colecciones de Adolfo Domínguez usan preferentemente piel sintética, fibras como el Tencel, la viscosa y el rayón, que provienen de la celulosa, las fibras sintéticas derivadas del poliéster o tejidos como la alpaca, mucho más sostenible que la lana de las ovejas.

Sin embargo, Adolfo Domínguez ha señalado que el verdadero cambio en el compromiso debe empezar en la sociedad, porque "habrá que usar químicos en las prendas" mientras los ciudadanos prefieran en su ropa colores que no existen en la naturaleza y quieran que las prendas no se decoloren con el tiempo.

Cuestión 2.

¿Es la industria textil sostenible un mercado rentable o por el contrario se basa en una filosofía del consumidor verde?

La producción sostenible de prendas textiles tiene unos costes bastante más elevados que la producción de las empresas fast-*fashion.* Esto es así porque las materias primas utilizadas son mucho más caras (algodón, lino, etc.), y los salarios y

costes asociados al capital humano son mucho menores en las compañías textiles que operan en países como India, Bangladesh, etc. donde no existe una regulación específica sobre derechos humanos y del trabajador.

Como consecuencia, gran parte de los consumidores tiende a pensar que la moda sostenible tiene un precio demasiado elevado en comparación con muchas de las ofertas de la competencia. Esto sobre todo tiende a darse en personas que no tengan unos valores y concienciación cercanos al problema ambiental y a la sostenibilidad.

En consecuencia, estas personas a la hora de comparar dos marcas como Adolfo Domínguez y, por ejemplo, cualquier tienda dentro de la firma de Inditex, determinará que la variedad de Adolfo Domínguez es escasa y, además, a un precio más elevado.

Esto nos lleva al siguiente hecho: Son necesarias las campañas de concienciación de marcas de la industria textil (como es el caso que estamos exponiendo) para promover que la moda sostenible es, a la larga, la mejor elección. Esto se debe a que tenemos tendencia a pensar que no podemos permitirnos comprar moda sostenible, pero lo que no podemos es seguir comprando ropa de usar unas pocas veces y tirar.

La concienciación que hace Adolfo Domínguez en este caso se basa en comprar poco, bien y de calidad, y que termina a largo plazo ahorrando tiempo, dinero y recursos al planeta. Por tanto, podemos afirmar que los consumidores más concienciados sobre este hecho comprarán en empresas y marcas que sigan estas políticas.

Por ello, la concienciación es clave para que el mercado de moda sostenible siga creciendo. La visibilidad del problema es una herramienta muy útil para generar conciencia. También lo es apoyo y políticas acordes de Instituciones Públicas y Gobiernos, para conseguir la armonía necesaria y alcanzar los acuerdos, pactos y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionado con la preservación del planeta.

Cuestión 3.

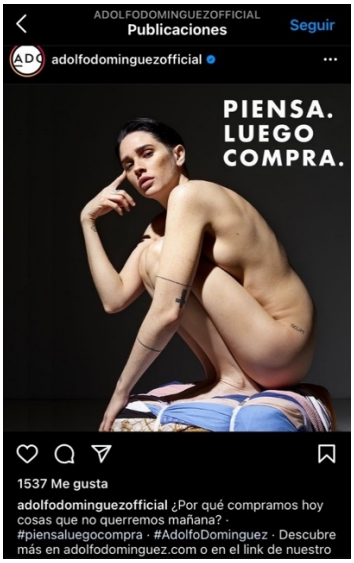
¿Cuál es principalmente el público objetivo de las campañas de comunicación analizadas en este caso de estudio?

Tras las diferentes campañas realizadas en las últimas colecciones por Adolfo Domínguez, vemos que los mensajes "Vístete de árbol", "Piensa, luego compra" o "Sé más viejo" son frases muy directas y con un claro objetivo: la concienciación sobre el desperdicio textil y una apuesta por la sostenibilidad.

El público al que se dirige principalmente son las nuevas generaciones, ya que son las que más optan por comprar en la modalidad *fast-fashion* y las que priorizan más llevar ropa a la "última". La iniciativa clara de Adolfo Domínguez es demostrar que "siendo más viejo" se compra ropa de mayor calidad, mayor durabilidad y siendo sostenibles con el planeta, lo que se traduce a decisiones más sabías.

Las campañas han sido lanzadas principalmente en medios de comunicación online, concretamente medios digitales como Redes Sociales (Instagram, YouTube, etc.) y la página web oficial de Adolfo Domínguez. Cómo podemos ver de ejemplo en la Figura 8, la campaña "Piensa, luego compra" en Instagram tiene como objetivo llegar a los más jóvenes con imágenes impactantes y mensajes claros, siendo su propósito hacerse eco y viral en Redes Sociales.

Figura 8. Campaña "Piensa, luego compra" en Instagram



Fuente: Perfil Oficial de Instagram de Adolfo Domínguez, a fecha 16/11/2021.

Por ello, no es de extrañar que Adolfo Domínguez apueste por plataformas como Instagram para hacer tendencia sus campañas ya que son unas de las más usadas por los jóvenes. En ella, su capacidad de influir es mucho mayor que una simple campaña en el punto de venta o en escaparates, ya que la viralidad que proporciona Instagram permite llegar rápidamente al público general e intentar influir en el público objetivo.

4. CONCLUSIONES:

El principal motivo que nos ha llevado a analizar este caso de estudio es la apuesta y el impulso de Marketing Ecológico que ha llevado a cabo Adolfo Domínguez realizando colecciones respetuosas con el medio ambiente. Esto supone un gran avance y ejemplo de lucha contra la industria textil fast-fashion y la necesidad de transmitir mensajes de concienciación sobre el tema.

Tras todo lo anterior, hemos podido comprobar que la filosofía y valores de Adolfo Domínguez se diseñan para poder adecuarse a un problema global: el despilfarro de recursos naturales y la contaminación y destrucción del medio ambiente.

Con este cambio, se recupera la producción local a través de colecciones limitadas en las que se experimenta con el diseño de vanguardia, y se trabaja intensamente para ir incluyendo en las colecciones tejidos más sostenibles y cada vez en mayor medida.

Es necesario que cada vez más marcas de la industria textil se sumen a este tipo de modelo de negocios, ya que es vital para frenar sucesos como el cambio climático. Para ello, la educación y concienciación del consumidor es clave, por lo que campañas como las de Adolfo Domínguez suponen una manera de hacer que el consumidor reflexione y compre en base a eso.

Sin embargo, el papel de los Organismos Públicos debería ser mucho más visible, y adecuarse a objetivos europeos como los ODS. Sería necesario una regulación por parte de estos organismos a las empresas, de tal manera que animen a las empresas a cambiar y ofrezcan beneficios reales, porque como el mismo Adolfo Domínguez ha citado, la moda ecológica es cara y supone muchos más recursos económicos poder producirla.

La sostenibilidad implica un compromiso general de todos los agentes, desde empresas, instituciones públicas y consumidores. Todos deben contribuir con cambios cada vez más grandes a esta causa, que afecta a la población mundial.

La parte más difícil que ha tenido Adolfo Domínguez es saber comunicar una mirada de mundo sostenible y sostenerla a través de una estrategia coherente y consistente, que re-eduque al consumidor. Esto no es inmediato y supone tiempo, pero cada vez son más la parte de la población que valora estos valores y características y que se suman a la compra con consciencia.

Las nuevas generaciones van dando más importancia a este aspecto e intentan dar repercusión a estos problemas a través de canales como Redes Sociales. Son importantes en este sentido los líderes de opinión o influencers que se postulan como ejemplos de determinadas materias y embajadores de marcas.

Esto lleva a marcas como Adolfo Domínguez a dar visibilidad a sus campañas en Redes Sociales para crear conciencia y alcanzar al público objetivo. Es importante destacar que lo hace con un enfoque directo y frases cortas, sin tapujos, queriendo ir al grano del asunto.

La crítica hacia el fenómeno de compra masiva fast-fashion es cada vez más evidente, y un buen target de la población está dispuesto a invertir más recursos económicos en la adquisición de prendas y artículos de todos los sectores que cumplan mínimamente los estándares de calidad y respeto exigidos.

La reutilización de prendas es clave para frenar a la industria textil de consumo masivo, por lo que un consumo de prendas textiles de calidad, respetuosas con el entorno y con la comunidad es clave, y que además garanticen una evidente atemporalidad para evitar que los consumidores cambien y prescindan de ellas fácilmente.

Con todo lo anterior, se conforma el movimiento slow-fashion cada vez más necesario y transcendente, y cuya filosofía y valores están siendo adoptados por personas de diferentes edades y sexos en todo el mundo. Al final, con todas estas iniciativas y modelos de negocios, se consigue el compromiso de más y más ciudadanos, ya que como sabemos todos, no tenemos un planeta B.

BIBLIOGRAFÍA:

Adolfo Domínguez (2020): Información No Financiera de Adolfo Domínguez. [http://adz.adolfodominguez.com/fotos/210505125710_AD_ESTADO%20DE%20INFORMACION%20NO%20FINANCIERA%202020.pdf] Disponible el 12/11/2021.

Adolfo Domínguez (2021). Página web oficial [https://www.adolfodominguez.com/es-es/] Disponible el 29/10/2021.

Blog Oxfarmintermon (2020). Moda ecológica slow-fashion [https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-slow-fashion-fast-fashion/] Disponible el 12/11/2021.

Bur, A. (2013). Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 143-154.

Clark Hazel (2008). Fashion Theory. Volumen 12, pag 427-446 DOI: 10.2752/175174108X346922

Eco Noticias (2019). Vístete de Bosque [https://www.ecoticias.com/moda-sostenible/209475/Adolfo-Dominguez-moda-sostenible-campana-Vistete-bosque] Disponible el 12/11/2021.

El mundo (2020). Yodona. [https://www.elmundo.es/yodona/2010/06/24/moda/1277375455.html] Disponible el 08/11/2021.

Fashion Network (2021). Entrevista a Adolfo Domínguez. [https://es.fashionnetwork.com/news/adolfo-dominguez-lo-ecologico-es-demasiado-caro-para-el-consumidor,99628.html] Disponible el 22/10/2021.

Fraj, E. (2002). *Comportamiento del consumidor ecológico*. Esic Editorial.

Fundación Ellen MacArthur (2017). [A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future].

GreenPeace (2020): Fast Fashion. [https://www.greenpeace.org/mexico/blog/9514/fast-fashion/] Disponible el 20/10/2021.

Kotchen, M. y Reiling, S.D. (2000). Environmental Attitudes, Motivations, and Contingent Valuation of Nonuse Values: A Case Study Involving Endangered Species. *Ecological Economics*, 32, 93-107. [http://dx.doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00069-5]

Kotler, P. (1988). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6th ed. Englewood Cliffs (New Jersey). Prentice-Hall.

La Vanguardia (2021). La moda contamina cada vez más [https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20210503/7425699/moda-contamina-vez-mas.html] Disponible el 14/10/2021.

Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* 58(1), 3-91.

Urguellés Molina, A.; Torregrosa, M.; Sánchez-Blanco, C. (2016). Fashion on the move: rethinking design. X Internacional Fashion Conference University of Navarra.

Qmayor (2019). La arruga es bella. [https://www.qmayor.com/sociedad/adolfo-dominguez-de-la-arruga-es-bella-a-se-mas-viejo/] Disponible el 08/11/2021.

Quintatrends (2020). La moda quiere ser más vieja [https://www.quintatrends.com/2018/09/la-moda-quiere-ser-mas-vieja-adolfo-dominguez.html] Disponible el 12/11/2021.

Reason Why (2021). Campaña Repite más, necesita menos. [https://www.reasonwhy.es/actualidad/adolfo-dominguez-campana-publicidad-repite-mas-necesita-menos] Disponible el 12/11/2021.

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

Vogue (2021): Pienso, luego compro. [https://www.vogue.es/moda/news/articulos/pienso-luego-compro-campana-adolfo-dominguez-consumo-sostenible/39528] Disponible el 12/11/2021.

CORPORATE UNIVERSITIES: THE FOUNDATION OF FUTURE HUMAN CAPITAL

Alumna1 Lisa Sophia Regner
(Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

Alumna2 Piraveena Sachchithananthasarma
(Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg)

Tutora: M. Isabel Sánchez-Hernández
(University of Extremadura, Spain)

ABSTRACT:

This case study is devoted to the rising phenomenon of corporate universities. Since organizations can only be competitive and successful with the right approach by investing in the training and development of their employees, there is a need for learning institutions. By analyzing the most famous corporate universities – namely Hamburger University and Disney University – the key success factors of such institutes are shown. The aim of this work ist to show the different approaches of each corporate university - with focus on training leadership or excellent customer service.

RESUMEN:

Este estudio de caso está dedicado al creciente fenómeno de las universidades corporativas. Dado que las organizaciones sólo pueden ser competitivas y tener éxito si invierten en la formación y el desarrollo de sus empleados, son necesarias las instituciones de aprendizaje. Mediante el análisis de las universidades corporativas más famosas, a saber, la Hamburger Universidad y la Universidad de Disney, se muestran los factores clave del éxito de dichos institutos. El objetivo de este trabajo es mostrar los diferentes enfoques de cada universidad corporativa, centrándose en la formación del liderazgo o en el excelente servicio al cliente.

1. INTRODUCTION

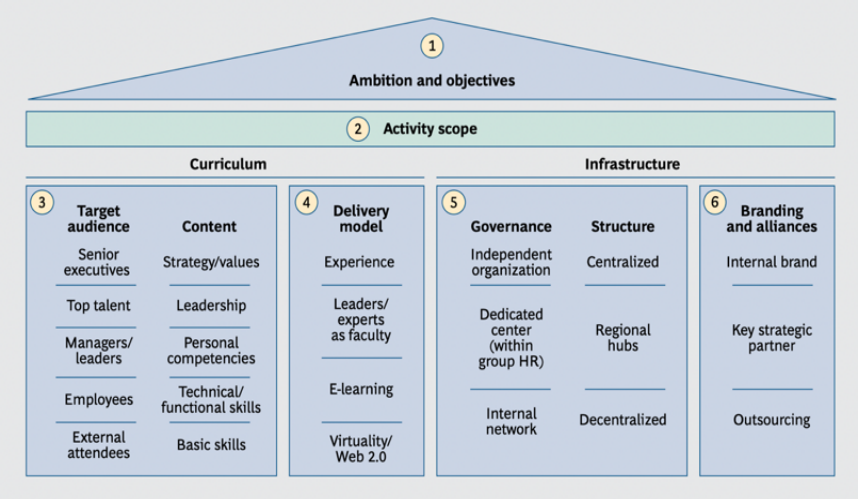
The Internal Marketing depicts the connection between Human Resource Management (HRM) and Marketing, in which the employee is viewed as an internal client (Nemteanu & Dabija, 2021). This concept can be distinguished from the traditional marketing, which focuses on the relationship with the external stakeholders (Gross & Rottler, 2019). Therefore, it is an essential factor for companies to achieve higher quality labor and enhance business practices (Munteanu, Pagalea, & Cristea, 2014).

Over the next years, companies will be confronted with an aging workforce, the unique demand of globalization on managers as well as wider gaps in employment skills within emerging economies (Kolo, et. al, 2013). Since employees need to be trained to perform in a rapidly changing organizational environment, Corporate Universities (CU) appeared as a form of progressive learning in order to fulfill the company's requirements (Lytovchenko, 2016). The rise of Corporate Universities in the end of the 20th century resulted from quick changes in the industries, which the traditional universities could not compete with. Around the world, beyond 4000 companies have established their own CU, together investing as much as $400 billion in the right training (Kolo et. al, 2013).

Different than conventional forms of higher education, the CUs develop their own course material and curricula which is individualized for each company. Thereby, the main goals consist of recruiting and maintaining the best suited staff members as well as strengthening the brand image (Musielak & Newhouse, 2019).

But what defines a successful Corporate University? The Boston Consulting Group (2013) has determined the following six components for an ideal CU as it can be seen in Figure 1: ambition and objectives, activity scope, target audience and content, delivery model, governance and structure and branding and alliances.

Figure 1: The components of a successful Corporate University



Source: [https://image-src.bcg.com/Images/Corporate_Universities_Jul_2013_tcm9-95435.pdfhttps://es.foursquare.com/v/disney-university/4b1a4c3ef964a520b9e823e3], as available 19/11/21

First, the ambition and objectives as well as the vision and purpose of the company should be implemented thoroughly. Then, the CU needs to establish a structure to fulfill the strategic role and vision of the company with the activity scope. Regarding the target audience and content, the university needs to develop these curricula for each target audience like managers or senior executives. The delivery model creates a learning environment in which experience and experts will contribute to the needs of the company. The governance and structure should include an internal network and

an independent organization to manage reporting relationships, finances, and facilities. Lastly, through the branding and alliances, the CU needs to form a strong internal brand and collect key strategic partners.

But also, these other aspects were mentioned by many executives as key success factors for a Corporate University: engage the CEO, connect to company strategy, stay close to business, provide high-caliber offerings, create links with employee development processes, market internally and externally and measure the value (Kolo et. al, 2013).

Nowadays, almost every global company has established its own Corporate University as a successful method for training and to optimize its human capital. Two of the most famous and historically significant CUs belong to McDonald´s Corporation and Walt Disney company.

For the most successful company in the fast-food industry, McDonalds, everything started in 1940 with a restaurant in San Bernardino, California. The idea – produce much food for low prices. With over 39.000 restaurants and over 1.9m employees worldwide in 2021, McDonald´s is ranked on the ninth place of the most valuable brands around the globe (Graefe, 2021). These figures make McDonald's the second largest employer in the world behind Wal-Mart (TheBestSchools, 2021).

The start of the Walt Disney company, formerly known as the Disney Brothers cartoon studio, can be marked as Walt Disney moved to Los Angeles to partner up with his brother Roy in order to publish his first own cartoons (Disney, The Walt Disney Company, 2021). Since then, the Walt Disney company became one of the five biggest media companies and is ranked in the Forbes Global 2000 of the world's top public companies (Forbes Media, 2021). Since the first opening of Disneyland Anaheim in 1955, five additional parks were established in Florida, Hong Kong, Paris, Shanghai, as well as in Tokyo (Walt Disney, 2021). It can be referred to as the Disney Universe including the Disney Animation Studios, Pixar Animations, Marvel Entertainment, Lucasfilm, 21st Century Fox and Searchlight Pictures (Disney, The Walt Disney Company, 2021).

Now that the respective companies have been introduced, this work presents as follows the two most famous examples of Corporate Universities – The Hamburger University and the Disney University - to approach the technique and key success factors of each CU and to determine whether it is appropriate for these aims.

2. CASE DEVELOPMENT:

Organizations can only be competitive and successful with the right approach by investing in the training and development of their most important resource – the people. Two companies, McDonald´s and Walt Disney, have been chosen to underline the differences of training human capital in globally known companies.

McDonalds: The pioneer in leadership training

Being one of the pioneering corporate programs of its type, the Hamburger University (HU) – McDonald´s very own Corporate University - was founded in 1961 by Fred Turner who was McDonald´s former CEO and Ray Kroc´s first grill man. This was only a few years after opening the first McDonald´s restaurants. The HU is historically noteworthy since McDonald's was the very first restaurant company worldwide to offer a global training program by the time of its founding (University of the people, n.d.). The first courses still took place in the basement of one of their restaurants in Elk Grove Village, Illinois, as it is shown in Figure 2, with 15 students graduating in 1961 (Galagan, 2011; TheBestSchools, 2021).

In 1983, the Illinois campus opened its facilities of over 80 acres and provided the students with "17 teaching rooms, three kitchen labs, a 300-seat auditorium, and eight interactive-education team rooms" (Walters, 2015). HU has evolved into a number one global skills center, where employees are educated and trained as well as introducing standardized restaurant practices around the world (McDonald´s Corporation, 2011).

The success of this first Hamburger University campus has been so huge that McDonald´s expanded this concept of a Corporate University into other parts of the world.

Nowadays, the company established eight HU globally – located in Sydney, Munich, London, Tokyo, São Paulo, Shanghai, and the newest university in Moscow (Walters, 2016). The original HU moved its campus from Illinois to Chicago in 2018 (TheBestSchools, 2021). In total, the Hamburger University had more than 275 000 students since 1961 (Walters, 2015). The international campuses were established with the intention to enhance the professionalism in the food and service sector in order to recruit better employees (Furdyk, 2021). Over 65 000 students have earned their unique degree in Hamburgerology at the corporate campus (The Economist, 1999).

Although the university's name might suggest that it teaches how to make the perfect hamburger, that is not the case here. Based on Kroc´s motto “quality, service, cleanliness and value”, the HU puts emphasis on the teaching of leadership development as well as business growth and operation procedures, with special attention on the service and quality.

Figure 2: The first Hamburger University in Elk Grove Village, Illinois.



Source: [https://www.businessinsider.com/mcdonalds-hamburger-university-2333#it-was-founded-in-1961-in-the-basement-of-a-mcdonalds-in-elk-grove-village-illinois-by-fred-turner-the-first-grill-man-for-mcdonalds-and-later-the-ceo-for-20-years-over-the-past-55-years-more-than-275000-people-have-attended-a-hamburger-university-3], as available at 15/11/2021.

The intention of this courses is to provide students with the right knowledge to perform better in managerial positions in the restaurant industry (Walters, 2015). As the Hamburger University states on its website, the mission is to introduce “a continuous Education process for the value chain and transforming knowledge into actual business results” (Hamburger University, 2021). With the vision of providing training and talent offer, career development and long-term perspective, the Hamburger University is laying the foundation for the formation of successful leaders and managers of tomorrow (Hamburger University, 2021).

Employees who want to attend Hamburger University do not need any academic requirements. They are simply nominated by their franchise owner based on their work performance or management potential (University of the people, n.d.). Nevertheless, with an acceptance rate of less than 1%, it is more difficult to get a place at the Hamburger University than at the American elite university Harvard where 5,9% of all applicants are chosen (Walters, 2015).

The university programs consist of entry-level programs and internships as the company states on its website (McDonald´s, 2021). The Hamburger University features a curriculum for restaurant managers as well as mid-management leadership. In 1996, the company introduced its leadership institute, a program that contributes to the goal of building a rich pool of talent around the world.

At the university, students can take classes in specific topics such as restaurant operations, customer service or leadership skills. These taught techniques are then deepened and perfected in practice - for example, in role-playing games. Other than that, students are welcome to participate in courses that cover the topics of guest service, shift management and general management to gain more experience in leadership, teamwork and solving problems in different situations (Wohl, 2015). Businessman Ray Kroc famously practiced the “three-legged stool” business model in his restaurants. In this model

the relationship between the owners of the restaurant, the suppliers and McDonald´s own employees are pictured. Up to now, this theory is taught at the Corporate Universities of McDonald´s (Walters, 2015).

Generally, the Corporate Universities of McDonald's employ about 64 full-time global college professors who can teach in over 28 languages, making training and further education available for employees from different countries. The teaching is done with the latest technology and training methods (McDonald´s Corporation, 2011).

The Hamburger University impresses with a modernized learning experience through "cutting-edge digital features that provide personalization for our participants, as well as video broadcast capabilities that enable 'outside-in' participation by our franchise owners where they can share their journey, experiences, and lessons learned" as Senior VP and Chief Learning Officer Rob Lauber explains (TheBestSchools, 2021).

Students must follow an intense timetable in order to graduate successfully. During five days, these people need to complete various assignments in which they have to operate under different circumstances in an artificial McDonald´s restaurant. Many roleplays, meetings with the "boss" and dealing with customer complaints - working under pressure can be very intense for the students but this will prepare them for the real world of customer service (London, 2019; Wohl, 2015). Students are graded on the points they score in the simulations and in a final group presentation. Only those who score at least 90% can graduate the university. According to McDonald´s, only about 10% of the students each year get their degree at one of the Hamburger Universities (Wohl, 2015).

The Walt Disney Company: Training cast members to provide the world's best customer service

With the opening of the first Disneyland Park in 1955 in Anaheim, California, there was a need for employees to be trained in order to give guests the best possible experience while visiting the theme park. Therefore, the Disney University, as it can be seen in figure 3, has been established. It is America's oldest Corporate University stating a global training program for newly hired employees, referred to as cast members. In the beginning it was limited to in-class teaching. As Disney expanded, the apprenticeship increasingly has been switched to online learning methods. Especially because of new technologies, virtual classrooms were created, to be able to offer the teaching methods to the internationally growing audience (CLN, 2017).

Van France, who already experienced working with the formation of human capital in several manufacturing companies and the military became the founder of the methods in the Disney University. Another man who can be credited for the foundation of the timeless principles of the University is Dick Nunis, who originally was the Chairman of the Disneyland parks and a board member of the company, hired to be Van's assistant (Lipp, 2013).

The practices applied at the Disney University are aimed at delivering happiness to the visitors. Therefore, the training is based on traditions and values which Walt Disney considered to be important to provide the best customer service possible. At the beginning, in order to convey the manners, cast members should exude, to create a happy atmosphere for the visitors, a set of standards has been developed. The four words safety, courtesy, show and capacity, which later emerged into efficiency, have been the main principles. These are easy to remember, timeless and applicable to strategic situations which need to be reconsidered as well as in front line situations. Over the years, guidelines evolved and became more difficult to remember since they then consisted of more than one word. Therefore, Disney's Service basics were created, which consisted of four key areas underlined with specific behavior for each situation.

Figure 3: Disney University in Anaheim, California



Source: [https://es.foursquare.com/v/disney-university/4b1a4c3ef964a520b9e823e3], as available 14/11/21

Rapidly, the problem arose that those that those Service Basics were not related to the initial set of standards. In order to solve this issue Disney created standards that included the set of standards from the initial period underlined by two to three actions related to each key factor (Kober, 2016).

While working at Disney, as already mentioned above, employees are referred to as cast members. That is because in the Disney parks and resorts, cast members are trained to provide a show called Disneyland for the visitors. For that reason, the park is divided into two areas, referred to as on-stage and off-stage. Any area that is accessible for guests is called on-stage and cast members are required to act according to the set of behavioral standards. The apprenticeship in the Disney University comprises an orientation two-day-program including presentations by cast members, videos, a tour through the park and interaction with other trainees. Overall employees at Disney are expected to be spot on all the time. Requirements among others are to smile during the whole working hours, wear spotless clothing, to be punctual every time and not having any visible tattoos or piercings. Furthermore, when giving directions to visitors cast members are trained not to point the way with their index finger but to gesture with an open hand in the desired direction. This method is used because pointing with a finger could be considered as rude and not welcoming for the guests (Lipp, 2013).

The Disney University comprises many success factors integrated into the apprenticeship, making the customer service one of the best in the world. The practices are conveyed by cast members, who work in the park themselves and have already experienced several different situations with visitors. Furthermore, not only cast members working front line in the park but also leaders are trained according to the set of standards and key factors since managers are responsible for the guest's experience as well (Kober, 2016). Moreover, there are elective modules available for further education purposes. These include theme park retail sales or front desk operations in the resort hotels among others. The University is based on the transfer of specific company knowledge such as traditions and heritage as well as behavioral training oriented towards the specific needs of the clients. In addition, the improvement of individual skills and capabilities is being promoted. The Disney University is used to reinforce and ensure the behavior of the cast members by making sure to enshrine the company's values and core practices in the mindset of the employees (Musielak & Newhouse, 2019).

In the Disney University not only newly hired employees but also Disney College Program students and Disney International Program participants are trained. The Disney College Program is a national internship where college students over the age of 18 can apply for a paid internship at Disneyland Anaheim or Disney World Florida. The internship takes one semester but can be extended to one year if desired. Besides that, the Disney International Program follows the same purpose as the College Program but is designed for international students interested in working at Disney World in Florida for one semester (Disney, Disney Careers, 2021).

Apart from the Disney University, the company supplies two additional education offers for employees and the growing audience all over the world. The Disney Aspire program provides an opportunity for employees to reach their career goals by providing degree programs. Thereby employees can catch up on educational degrees and can get on the job coaching (The Walt Disney Company, 2020). Furthermore, Walt Disney hosts the Disney Institute which deploys training for external professionals from different industries through seminars, workshops and presentations. The purpose is to convey Disney's approach of excellent customer service and make it available for other industries (Disney, Disney Institute, 2021).

3. QUESTIONS FOR DISCUSSION:

Question 1.

Can the Hamburger University and the Disney University be compared in their approaches to the apprenticeship?

Both universities pursue different approaches in the apprenticeship of the employees. Nevertheless, they can be classified in the same category of Corporate Universitites. In 1999 Töpfer invented three stages of development for CUs which have been valid since then. The first level is for the development of individual skills. Whereas the second stage is considered to underline organizational changes and the third level considers the corporate strategy and the network. The Hamburger

University and the Disney University belong to the first level of the training of individual skills. Therefore, the universities are both set up on the fundament of the transfer of knowledge (Hovestadt & Beckmann, 2010). Their purpose is the further education of employees hired for the company. The Hamburger University as well as the Disney University base the approach to the apprenticeship on the needs of the customers and the core values of the company. Furthermore, the theoretical training in both universities is connected to practical actions. In the Hamburger University the trainees operate in an artificial restaurant while in the Disney University cast members learn the required skills in front line situations with the customers.

The universities differ in their direct approaches to the apprenticeship of newly hired employees. However, the two Corporate Universities can be encountered in the same development stage which is why the Hamburger University and the Disney University are suitable for the comparison of different approaches within the first level of development.

Question 2.

What do the Corporate Universities cost for participants?

For the students, the degree in Hamburgerology costs absolutely nothing. Considering that only employees of McDonald´s can enroll at the Corporate University, all expenses are fully paid by the company and the franchisees. After all, these costs are only used to enhance the employees' skills and give them training. Furthermore, there are scholarships and tuition assistance programs for HU graduates who wish to pursue a college degree. As the American Council on Education´s College Credit Recommendation Service confirms, it is even possible to transfer some of the credits from HU towards a college degree. (University of the people, n.d.; McDonald´s Corporation, 2011).
For the Disney University the college as well as the international program and the training for new cast members is free. Only the seminars and workshops at the Disney Institute have to be paid by the companies taking the courses. However, the Disney Institute essential courses are already available at a price of $49 (Disney, Disney Institute blog, 2020).

Question 3.

Are graduates from Corporate Universities more successful in their job?

Indeed, by taking on a leadership role in McDonald's, many of the graduates look forward to pushing their careers. And as a matter of fact, more than 40 % of McDonald's senior managers have graduated from the Hamburger University (University of the people, n.d.). Which states that, considering McDonalds, graduates of the Hamburger University are more likely to obtain leadership positions in the company.

In contrast to that, the promotion opportunities for graduates of the Disney University are limited. Since every employee, including front line workers as well as managers, has to attend the courses from the Disney University there is no guarantee to obtain a leadership position afterwards. However the Disney Aspire program provides the opportunity for employees to receive further education in order to acquire more skills needed for a promotion (The Walt Disney Company, 2020). Therefore, depending on the concept of the specific Corporate University graduates are not necessarily more successful than career changer.

4. CONCLUSIONS:

Two different Corporate Universities have been described in order to depict different approaches to the training of human capital. Although the universities belong to the same structural modell of Corporate Universities, the approaches to the apprenticeship show various differences. Since both companies are prominent all over the world the marketing activities of the Corporate Universities remain limited.

Firstly, McDonald´s Hamburger University has been described, which evolved from teaching in the basement of the first restaurant to opening an over 80-acre campus in Illinois. The university has been marketed as the key success factor of McDonald's provision of food and service. The company advertises the Corporate University as the foundation of the apprenticeship of leadership skills paired with business growth and operation procedures in order to attract the recruitment of the best employees possible. Furthermore, the Hamburger University is promoted as the best pathway to becoming a senior manager and pushing the career of employees which underlines its success.

Moreover, with the investigation of the Disney University, the oldest Corporate University of the United States has been described. The university's purpose has been advertised as to train employees in order to exude the best customer

service possible. The foundation of the apprenticeship is for the employees to depict the Disney parks as the happiest place on earth and convey this feeling to the visitors. However, the Disney University's audience is not limited to the training of hired cast members but provides the opportunity for amercian as well as international students to complete an internship at the Disney theme parks. Therefore, the advertisement of the Corporate University is more important in order to attract college students on a global basis.

Obviously, the two companies have different approaches to the apprenticeship in the Corporate Universities as well as the desired audience. Nevertheless, both universities can be stated as the key success factors of the provided service in the restaurants and the theme parks. This makes the human capital, trained in the universities, one of the most important resource for the satisfaction of customers.

REFERENCES

CLN. (2017). *Top 10 Corporate Universities*. From https://view.ceros.com/iqpc/top-ten-corp-u/p/1 available at 14/11/21

Disney. (2021). *Disney Careers*. From https://jobs.disneycareers.com available at 14/11/21

Disney. (2021). *Disney Institute*. From https://www.disneyinstitute.com/about/ available at 14/11/21

Disney. (2020). *Disney Institute blog.* From https://www.disneyinstitute.com/blog/introducing-the-disney-institute-essentials-series/ available at 22/11/21

Disney. (2021). *The Walt Disney Company*. From https://thewaltdisneycompany.com available at 14/11/21

Forbes Media. (2021). *The Global 2000*. From https://www.forbes.com/lists/global2000/#5c83c02d5ac0 available at 14/11/21

Furdyk, B. (26. 1 2021). From https://www.mashed.com/320192/the-untold-truth-of-mcdonalds-hamburger-university/ available at 14/11/21

Galagan, P. (13. 4 2011). From https://www.td.org/magazines/td-magazine/hamburger-university-turns-50-90-000-served available at 14/11/21

Graefe, L. (25. 10 2021). From https://de.statista.com/themen/275/mcdonalds/#topicHeader__wrapper available at 14/11/21

Gross, H. P., & Rottler, M. (2019). Nonprofits' Internal Marketing and Its Influence on Volunteers' Experiences and Behavior: A Multiple Mediation Analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 388-416.

Hamburger University. (2021). From https://www.mcdonaldsuniversity.com.br/quem-somos/?lang=en available at 14/11/21

Hovestadt, G., & Beckmann, T. (2010). *Corporate Universities: Ein Überblick.* EDU-CON GmbH.

Kober, J. J. (2016). *Disney at Work: Ideas on Life & Work from the "Happiest Place on Earth"*. From http://disneyatwork.com/disneys-four-keys-to-a-great-guest-experience/# available at 14/11/21

Kolo, P., Strack, R., Cavat, P., Torres, R., & Bhalla, V. (2013). *Corporate Universities.*

An Engine for Human Capital. The Boston Consulting Group. 06-17.

Lipp, D. (2013). *Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees* . New York.

London, E. (16. 7 2019). From https://ceoworld.biz/2019/07/16/things-to-know-about-the-famous-hamburger-university/ available at 14/11/21

Lytovchenko, I. (2016). CORPORATE UNIVERSITY AS A FORM OF EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT IN AMERICAN COMPANIES. *Advanced Education*, 35-41.

McDonald´s. (2021). From https://careers.mcdonalds.com/main/us/corporate/university available at 14/11/21

McDonald´s Corporation. (5. 4 2011). *GlobeNewswire*. From https://www.globenewswire.com/news-release/2011/04/05/1103888/0/en/McDonald-s-Celebrates-50-Years-of-Training-and-Developing-Employees-at-Hamburger-University.html available at 14/11/21

Munteanu, C. C., Pagalea, A., & Cristea, A. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 09-17.

Musielak, L., & Newhouse, M. (2019). *Corporate Universities: Strategic Organizational Learning.* Naperville: Inspirant Group Inc. .

Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behaviour in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

P., K. (2012). *Foursquare City Guide.* From https://es.foursquare.com/v/disney-university/4b1a4c3ef964a520b9e823e3/photos available at 14/11/21

The Economist. (23. 10 1999). From https://www.economist.com/business/1999/10/21/the-burger-king available at 14/11/21

The Walt Disney Company. (2020). *Corporate Social Responsibility Report.*

TheBestSchools. (2. 11 2021). From https://thebestschools.org/magazine/mcdonalds-hamburger-university/ available at 14/11/21

University of the people. (n.d.). From https://www.uopeople.edu/blog/hamburger-education-inside-mcdonalds-university/ available at 14/11/21

Walt Disney. (2021). *Disney Parks*. From https://disneyparks.disney.go.com/ca/ abgerufen

Walters, N. (24. 10 2015). From https://www.businessinsider.com/mcdonalds-hamburger-university-2333 available at 14/11/21

Walters, N. (31. 3 2016). From https://www.businessinsider.com/mcdonalds-hamburger-university-3-30 available at 14/11/21

Wohl, J. (18. 4 2015). From https://www.chicagotribune.com/business/ct-mcdonalds-hamburger-university-0419-biz-20150407-story.html available at 14/11/21

TRUTH ABOUT WORKING CONDITIONS? – WHAT IS TRUE ABOUT COMPANY'S PROMISES

Alumna1 Marina Rabuel *(University of Burgundy, France, University of Extremadura, Badajoz, Spain)*

Alumna2 Janina Haller *(Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg, Germany, University of Extremadura, Badajoz, Spain)*

Alumna3 Jannick Buchheit *(Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg, Germany, University of Extremadura, Badajoz, Spain)*

Tutor: M. Isabel Sánchez-Hernández
University of Extremadura, Badajoz (Spain)

ABSTRACT:

This case study relates to the importance of Internal Marketing and, especially, refers to the working conditions in companies and their behaviour towards employees. In order to give an understanding of this topic, six companies are analysed by describing the self-presentation of the company itself and the perspective of the employees. Thereby, two of them each act in the same market field and are then compared with each other. The selected companies are Amazon and Google, Inditex and Primark and Walmart and Carrefour. After evaluating these six firms with their ratings on Indeed, it can be noticed that for some of them their self-presentation deviates from the firm's reputation or rather their employee's experience and opinion. The results show different positive and negative aspects on how each of the firms manage their Human Resources.

RESUMEN:

Este estudio de caso está relacionado con la importancia del Marketing Interno y, especialmente, se refiere a las condiciones de trabajo en las empresas y su comportamiento hacia los empleados. Para comprender este tema, se analizan seis empresas describiendo la autopercepción de la propia empresa y la perspectiva de los empleados. De este modo, dos de ellas actúan en el mismo ámbito de mercado y se comparan entre sí. Las empresas seleccionadas son Amazon y Google, Inditex y Primark y Walmart y Carrefour. Después de evaluar estas seis empresas con sus valoraciones en Indeed, se puede observar que para algunas de ellas su autoimagen se desvía de la reputación de la empresa, o más bien de la experiencia y opinión de sus empleados. Los resultados muestran diferentes aspectos positivos y negativos sobre cómo cada una de las empresas gestiona sus Recursos Humanos.

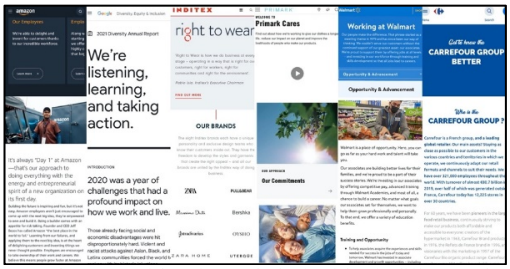
1. INTRODUCTION

In the modern world of internet and social media information is getting spread faster than ever and a single person's opinion can have an immense impact on your company. Therefore, being transparent with your external, as well as your internal business structure, is essential for your appearance. Improving the Internal Marketing of a company contributes to the welfare of your employees and the cohesion between them, moreover, it ensures your employees loyalty and commitment towards your company. This is the first step to convince your customers of your brand and to implement a strong image and reputation of your company (Coles, 2019). Promoting a company's vision, goals, culture and mission statement within the business leads to employees identifying with its core values, which increases motivation and productivity significantly. Moreover, they develop an emotional connection to the company and the brand which results in enthusiasm that can be transferred to the clients (Rautakoura, 2019).

Many companies underestimate the impact of healthy Internal Marketing and do not pay enough attention to it. Rating platforms like Indeed or Glassdoor have a tremendous effect on an organisation's review and reputation. Therefore, the goal is to point out the differences between the firm's self-portrayal and the reality of its working conditions. Like how the firm advertises and how it presents itself on its webpage, and how employees are actually treated. For this analysis the webpages of the selected companies (shown in Figure 1.) were examined and the ratings on the platform Indeed evaluated. The results of each company will be compared with another one from the same market sector.

The first two enterprises are Amazon and Google from the technology sector and following, the comparison of Inditex and Primark as two fast fashion companies will be shown. In a final step, Walmart, the leading retail business from the US, and Carrefour, one of the biggest in France, will be analysed. All of these firms are very well known nearly all over the world, which is why these are perfect examples to reveal the truth about a company's promises.

Figure 1. Image clippings of the six selected companies' websites



Source: Author's own elaboration on the basis of the six different webpages.

2. CASE DEVELOPMENT:

In **Figure 2**, the three comparisons, Amazon vs. Google, Inditex vs. Primark and Walmart vs. Carrefour, are presented.

Figure 2. Awarded ratings/stars for each of the six companies on the platform Indeed.

Categories	Amazon	Google	Inditex	Primark	Walmart	Carrefour
Work-Life Balance	3.3	4.2	3.7	3.6	3.3	3.7
Pay and Benefits	3.7	4.1	3.8	3.2	3.3	3.5
Job Security & Advancement	3.1	3.7	3.5	3.3	3.2	3.4
Management	3.1	3.9	3.7	3.2	3.0	3.5
Culture	3.3	4.2	3.8	3.4	3.3	3.7
Average Rating	3.5	4.3	4.0	3.6	3.5	3.9

Source: Author's own elaboration on the basis of the rating platform Indeed (2021).

Amazon vs Google:

Amazon is a multinational technology company from the United States of America. It focuses on c-commerce, cloud computing, digital streaming, and artificial intelligence. It is one of the biggest companies in the world and had a

net revenue of 110.81 billion U.S. dollar just in the first quarter of 2021. Amazon got founded by Jeff Bezos in 1994 and its today's CEO is Andy Jassy.

Let us have a look on the picture Amazon paints about itself. On the homepage of Amazon, under "Our Workspace" the following information was found. Amazon starts its website with asserting the class of its employees. The succeeding employees are top talents from all industries, are customer-centric, leaders and innovators. Furthermore, the company states that the safety of its employees is the most important value in the company. Three articles about the 2020 investments in COVID-19 related initiatives to ensure the transport of products to its customers and employees' safety and improving health and safety of its employees follow. For example, Amazon invested 2020 $10 billion dollars on COVID-19 related initiatives to get products to customers and keep employees safe. Moreover, the organisation leads to an extern survey of LinkedIn from 2021 where Employee's rate Amazon as the best workplace (Amazon.com, 2021).

Comparing the information on the homepage of Amazon to journalistic news about the company, shows some differences. In one article Andy Jassy described that the head management of the company will not prescribe if the employees of different departments or sections start working in the office again. This will be decided by the different directors and team managers. With that statement Andy Jassy took back the earlier decision of Amazon to set a baseline of three days per week working in the office from the beginning of January 2022 on (Palmer, 2021).

Taken into consideration public news, there exist many negative articles about Amazon's reputation and especially its working conditions. In a factory in Germany, workers were prohibited from wearing FFP-2 masks while working due to the higher number of breaks that are needed compared to the general medical operation masks. Also, Amazon must pay $500,000 to employees in California for not sharing COVID-19 cases in the workplace with its workers and therefore, endangering their health and safety (Plewinski, 2021). Furthermore, an article from CNBC claims the fact that Amazon successfully keeps its employees from forming a union in the US and even listed two jobs as Intelligence Analyst who could monitor labour organising threats. Later they were deleted, and Amazon argued that the job descriptions were inaccurate (Palmer, 2020).

The review website Indeed gives an insight in the employee's views about Amazon. The average rating of Amazon is at 3.5 stars at 76,500 participants. The best review category of Amazon is Pay and Benefits with 3.7 stars. Employees seem to like their salaries and the benefits they gain from the company and describe them for example as "amazing" or "the best". Even the one-star ratings often appreciate the benefits. Compared to that the categories Management and Job Security and Advancement do not come off so well. Both categories have a star rating of 3.1 and most employees report Job Security to be quite difficult due to many procedural changes. Many employees describe that they just worked there for one or two years, which describes a high turnover rate. On the other hand, the Advancement seems to be much better than the Job Security. Many employees claim to have advanced greatly due to being promoted very fast. Work-Life Balance and Culture have a rating of 3.3, whereby this category seems to depend on the workplace. Some employees assert the Work-Life Balance as very difficult due to rigid shifts, but others describe them as flexible (Indeed, 2021a).

Google is a multinational technology company and was founded in 1998 by Larry Page and Sergey Brin. It is one of the biggest technology companies and the biggest subsidiary of the conglomerate holding company Alphabet Inc. Google's CEO is Sundar Pichai and the company had in the first quarter of 2021 a net revenue of 55,314 billion US dollars (Johnson, 2021). By checking Google's homepage, there seem to be many things the company does for its employees. Google states to be very good in inclusion processes and provides the fact of its Disability Alliance being named as the 2020 Employee Resource Group of the Year. The organisation also claims to help caretakers by expanding carer's leave and especially those employees, who are impacted by the current COVID-19 crisis. They even provide free mental health sessions for their employees and their families. A target of Google is to empower women and supply the tools to support them in succeeding in the men dominant tech sector. Moreover, the company addresses racial inequalities and wants to continue expanding pathways to tech for underrepresented talents. The tech giant leads its diversity approach under the motto We're listening, learning, amd taking action (Google, 2021).

Let us compare their statements now to some public news about Google. An article from BBC claims that workers, who permanently work remotely in a far different place where they are employed in, may face a wage cut of up to 15% (BBC.com, 2021). Due to an article of Mail Online, Google required their staff to be fully vaccinated whether they work from home or not. This was initiated after the announcement of US president Joe Biden that all US companies with more than 100 employees need to require their staff to be fully vaccinated or regularly tested for COVID-19. 600 Google employees signed a manifesto asking the company to retract the mandate (Diaz, 2021).

As it is shown in the comparison done, Google has an average star rating of 4.3 by a participation of 2,521 of its employees. The company achieves a quite high star rating for the categories Work-Life Balance (4.2), Pay and Benefits (4.1) and Culture (4.2). The benefits seem to be quite enjoyed by most of Google's employees on, which are described to include, depending on the location, for example 24 hours open gym, a bowling alley or free self-laundry service. In terms of Culture the employees feel valued and enjoy the good teamwork, but some workers even describe their colleagues as arrogant. The Management is with a 3.9 rating still quite high, however, the opinions of the employees differ greatly. Comparing to the other categories Job Security and Advancement is with a rating of 3.7 very low and many workers especially criticise the career development (Indeed, 2021e). If we compare Amazon and Google, the results make clear that most employees at Google are all in all more satisfied with their company than Amazon's. Every category rating of Google is severely above Amazon's rating, but even Google as a company with a mostly good reputation has some aspects it still can work on.

Inditex vs Primark:

Another interesting market sector concerning employee satisfaction and working conditions is the fast fashion industry. Probably the most popular companies in this area are Inditex and Primark. Inditex consists of eight brands (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home and Uterqüe) and is one of the worlds largest fashion retailers headquartered in Arteixo, Galicia, in Spain (Inditex, 2021c). According to their company profile and how they present themselves on their website, Inditex offers a very good attitude towards their employees and an excellent cultural mentality. Fundamental values are, for example, teamwork, diversity, commitment and humbleness. Another important point is that every employee values the same and is essential for the company's success, whereby the employee's safety and wellbeing, and the best working conditions stand above all (Inditex, 2021a). Furthermore, Inditex highlights its excellent developing and training opportunities. Every department of the Inditex Group offers specific technical training programmes, but also skill-based, language, sustainability or health and safety training programmes. However, the most special part is that some training parts are integrated in their everyday work, so that they can grow and learn with their duties. For Inditex, their main source of talent are the store workers since they know the interests and needs of their customers best. That's why their internal promotion takes place from the store (Inditex, 2021b).

On the review platform Indeed, Inditex has a general rating of 4.0 out of 1,831 evaluations which is a pretty good result. However, there is not only positive feedback. Most of the employees talk about how stressful their working days are, that sometimes there is not enough personnel, which is why they might have to work longer. Some of them even talk about bad and impolite management. What stands out for some are the collegues, the teamwork and as well free language courses or employee discounts. According to our comparison, Business Culture and Pay and Benefits have the highest rating with 3.8 stars and with 3.5 Job Security and Career perform worst (Indeed, 2021b).

The international retailer Primark provides the lastest fashion, beauty, and also homeware products and is headquartered in Dublin, Ireland. On their website, Primark enhances their business culture as open, honest and respectful. They even implemented the "Whistleblowing Policy" which can be used by every member who wants to address any problems with the firm. Their employees should feel safe and encouraged to talk about their concerns and problems. Besides, a very important point is the safety and welfare at work. Primark applied a structural integrity programme with which potential risks can be identified (Primark, 2021).

On Indeed, Primark's overall rating is 3.6 stars from 8,006 evaluations. The most complain about long working hours and especially bad and disrespectful management. Some say that its hard to get promoted and others criticise poor wages, whereas some praise the great rates of pay. Other advantages would be the friendly environment, flexible working

hours and lots of overtime (Indeed, 2021c). Management and Pay and Benefits even only got a 3.2 from the employees' ratings.

Overall, Inditex performs a little bit better in his rating reviews than Primark. Both of them got praised for the great teamwork and pleasant environment, whereas Primark' ratings for Management are much worse than the ones from Inditex. The same applies to Pay and Benefits. But in general, both companies could improve their employee satisfaction, especially for Job Security and Advancement.

Walmart vs Carrefour:

Nowadays, there are retailers all around the world and thousands of people work for them. Hypermarkets are part of our daily lives and accordingly, it is important to know how these organisations work and treat their employees, that serve us every day.

On one hand, there is Walmart, it is an American multinational retail corporation present in 24 countries and operating under 48 different names. Walmart is the retail leader in the United States and the world's largest company by revenue. An enterprise as big as Walmart has all the resources needed to provide a good work life. However, the company is confronted with a great amount of negative feedback on the Internet from its employees.

The company claims on its website that "Walmart is a place of opportunity, where you can go as far as your hard work and talent will take you" (Walmart, 2021). The retail leader points out that it builds better lifes for its employee's families and that the company is a part of these "success stories". Walmart positions itself as a company which invests plenty for its employees, their welfare and the quality of their work life. It offers competitive pay, advanced training (Walmart Academies for Leadership) and the opportunity to build a career. Walmart talks a lot about its training programs and developing future leaders, managers and associates, but not so much about the workforce present in stores and their growing opportunities (Walmart, 2021).

It seems like Walmart offers a lot of possibilities to its employees and a good work atmosphere. Yet, when we look at some reviews on Indeed, a lot of dissatisfaction from employees can be noticed. The main issues are the management, wages, hours of work and work-life balance. Some words are frequently used to describe how the company manages its employees such as: lack of communication, bad management, no respect, and favoritism.

On Indeed, there is an average of 58,000 good comments (5 stars) and 24,000 bad comments (1 star), it means that 41% of the comments are poor, thus almost one comment out of two. Employees are pointing out a bad management that does not treat workers well and that "has no respect for anyone but themselves". Positive reviews are composed of comments on fun relations and a great atmosphere with colleagues, but nevertheless, most of the time the management, hours of work and the payoff are presented in the disadvantages section. You can notice a gap between what is said by the company on its website and the employees' reviews (Indeed, 2021f). In fact, for each category on Indeed, the ratings are lower than 3.4 stars and show that a lot of employees are not satisfied. Management is the category that has the lowest rate with 3.0 stars which seems to be the main issue raised by Walmart's employees.

On the other hand, we have Carrefour, a French multinational retail corporation operating in 30 countries and being the eight-largest retailer in the world by revenue. Carrefour positions itself as a respectful company towards its employees. The retailer has developed a program named "Act for Good". This action plan is reviewed monthly by the Human Resources Managers of the various countries alongside the Group's Human Resources Manager. Through this program, Carrefour wants all its employees to work in a conducive and fluid work environment (Carrefour, 2021). According to the group, they ensure the respect of human rights, the protection of employee's health, the innovation to enhance the quality of life in the workplace and strong employee relations. In terms of quality of life, for example in Romania, employees are free to adapt their working hours to their personal need and distance between home and work. As part of its "Carrefour 2022" plan, the Group offers internal mobility, redeployment and training in order to improve their efficiency. In several countries, agreements were signed, like for example, a collective bargaining agreement about flexible work schedules in Spain. Additionally, a plan to support gender equality and harassment and unfair treatment was signed (Carrefour, 2021).

Carrefour seems to be a company where employees are heard, considered and where they have career possibilities. Let's compare this information to the reviews from Indeed. Some words are often used to describe the organisation, such as social advantages, good teamwork, friendly colleagues, experience and growing opportunities. In most of the comments included in the reviews, employees state that Carrefour offers a lot of advantages like bonuses, restaurant tickets or the 13th month pay. The pleasant working atmosphere and productive workplace are highlighted by employees in the company's benefits. But also, some bad comments from people who have had unpleasant experiences in the firm could be found. There are a few mixed opinions about managers and the management due to a lack of transparency in some of the stores. The size of the company seems to complex management. In fact, in a company as big as Carrefour, it can be difficult to communicate due to a tall hierarchy. Overall, employees are happy with the advantages that the retailer offers, they highlight career possibilities, the fast acquirement of experience and knowledge and employee and salary benefits. In almost all stores it seems that a good team spirit, a fine atmosphere and benefits overweigh the negative aspects (Indeed, 2021d). The workers opinion on the excellent atmosphere and the good working environment can be reflected and underlined by the awarded rating stars. In our comparison, Work-Life Balance and Culture are the highest ones with 3.7. The worst performer is Job Security and Advancement with a rating of 3.4 stars.

With this comparison a larger gap between Walmart's self-presentation and the reviews of the employees than with Carrefour can be noticed, since the US retailer only got 3.5 stars in general and the one from France 3.9. Management seems to be a very big problem in Walmart stores, so what the United States retail leader states on its website is not coherent with what is happening in stores or offices. For Carrefour, there is a much smaller gap between the company's and the employee's opinions. Here, the employees put forward the advantages which the company provides and highlight the very good working environment. Moreover, on Indeed, Carrefour is always better rated than Walmart for each category.

3. QUESTIONS FOR DISCUSSION:

The work conditions of employees have been affected for two years due to the COVID-19 crisis. This unusual situation has led to organisational changes in companies and therefore, in the work of employees who had to adapt to a new environment and new ways of working. These changes have disrupted the daily lives of employees and a lot of workers have suffered psychologically and physically.

Question 1.

How is the COVID-19 crisis affecting the work conditions and the welfare of employees?

The COVID-19 crisis affects the work in organisations severely. People had no choice but to change their habits, to work differently and to adapt to this exceptional situation, which is why in every institution huge adjustments had to be made. The pandemic confronts companies with financial threats, but also affects the work and psychological wellbeing of their employees. Indeed, each company has to adopt measures to protect all their workers and, since the beginning of the health crisis a lot of them started to work from home. According to some employees, this style of working has allowed them to better reconcile private and professional life and to reduce stress. Others even claim to be more productive than before. However, not all employees react in the same way to telework. Owing to the lockdown some family dynamics changed for the worse resulting in a significant rise in marital conflicts and reported domestic violence against women or even children. For many people the lockdowns were quite difficult and because of the consequent lack of social interactions, many have faced depression, ill-being or burn-out. In fact, relationships and interactions contribute to the atmosphere and wellbeing of employees in their company. This is an important part of our social habits and practices which are threatened by social distancing (Joshi and Sharma, 2020). All companies confirmed to have implemented all necessary measures to protect their staff members, but are they applied in reality? Often, a company's focus lies heavily on their profitability, to the detriment of some health measures. This crisis continues to affect working lifes and conditions, though, now that people are going back to their usual workplaces, the question is, how companies adapt to the new health security programmes.

Question 2.

What differences did employees notice in their work life before the COVID-19 crisis and now in these times?

In order to distinguish and to understand the changes in the working environment of the employees in a company, relatives who have been working at a Carrefour in France for several years were interviewed. They noticed that anxiety, stress and health anxiety amongst the people increased. Employees declared that there is more pressure since they have to comply

with all of the new health measures. Besides, the pandemic has affected the company's financial resources and in addition to that, Carrefour experienced employee losses that are not replaced yet. As a result, the rest of the staff has to complete the same work, but with fewer employees which results in enormous exhaustion and growing pressure. Carrefour argued that it was only taking the necessary steps to protect its staff members and customers from the virus. However, there was one case during the second lockdown in France where one employee had contact with a person who was tested positive for COVID-19 in his home. Nevertheless, this employee should still continue to go to work at the manager's request and was told to not tell anyone about this situation. This example clearly shows that during these difficult times, companies sometimes put their profitability ahead of the wellbeing and the safety of their employees.

Question 3.

How can companies improve their image and their reputation?

Probably the best way to improve a company's image is through corporate branding, and in this case especially through employer branding. A corporate brand is an explicit promise between an organisation and its key stakeholder groups (Balmer, 1998). The behaviour of employees has a tremendous impact on how external stakeholders perceive the corporate brand (Anixter, 2003; Hatch & Schultz, 2001), and therefore, picking the right employees and making them understand the companies' values is essential. At this point employer branding and internal branding has to be included. Existing employees need to be trained and taught about the firms' values. These internal branding activites can enhance the intellectual and emotional engagement with the company (de Chernatorny & Segal-Horn, 2001; Thomson *et al*., 1999). The employees are the people who face the customers directly and represent the company. However, it is important to not only focus on these employees but also on the background staff who do not have direct contact with customers.

Especially through rating platforms like Indeed or Glassdoor, or just talking to family and friends, the workers pass on their opinion about the company and influence its image. But what should a company do when an employee does not agree with the company's values? Values are very stable and do not change easily, which is why companies should implement employer branding and pick the employees who align with their values right away. Accordingly, employer branding provides the enterprise with higher applicant quantity and quality (Collins and Han, 2004). In the case of Amazon, for example, a good idea would be to launch a campaign throughout the different sectors to increase knowledge about the company's values in order to implement a stronger emotional connection towards the brand. Hiring processes should be worked on and it should be checked if the applicants show enough congruence with the firm's values and beliefs. Corporate branding, employer branding and internal branding can have a huge impact on a company's reputation, but the firm itself also needs to act upon its values and beliefs. If the customers or employees feel like they can not rely on the enterprise's promises and that it does not perform its values itself, nothing of this will make a positive difference.

4. CONCLUSIONS:

All these insights of how employees really feel in their company and at their working place show very clearly that companies themselves, sometimes represent their values and promises to the outsight in a completely different way. Such big differences, like in the case of Amazon, where the firm praised to put health and safety first, and then their workers were not even allowed to wear FFP-2 masks during the pandemic, demonstrates to pick your future workplace with caution.

Other cases of suffering at work, for instance long working hours or too much pressure for reaching the company's goal as in Walmart or the fast fashion industry, can lead to severe mental problems, like depression, anxiety or even burn-out. Against such big enterprises, as these examples, it is often impossible to counteract and to do something about these situations. Therefore, rating platforms are very important nowadays and should be used more often. When enough people or employees write bad evaluations and complain about the condition in their firm, this will reflect badly on any company. With poor rating result, enterprises are losing more and more of their reputation, and will not be a very attractive workplace anymore. That's the signal for such kind or firms to change and improve the situation, and to guarantee their workers a fair, safe and healthy place of employment.

However, companies also have positive impacts on people's lives and create value and workplaces for them. High salaries as at Amazon or Primark, and a healthy culture as at Google or Walmart, can influence employee's private lives by providing higher standards or create long-lasting friendships. Organisations provide as well non-material benefits like language courses at Inditex to further develop its employee's career.

REFERENCES

Amazon.com (2021) *Amazon Employees*, *2021*. Available at: https://www.aboutamazon.com/workplace/our-employees (Accessed: 22 November 2021).

Balmer, J. M. T. (1998) '"Corporate identity and the advent of corporate marketing"', *Journal of Marketing Management*, Vol. 14(No. 8), pp. 963–96.

BBC.com (2021) *Google may cut pay of staff who work from home - BBC News*, *2021*. Available at: https://www.bbc.com/news/business-58171716 (Accessed: 25 November 2021).

Carrefour, G. (2021) *Home - Welcome at Carrefour | Carrefour Group*, *2021*. Available at: https://www.carrefour.com/en/ (Accessed: 22 November 2021).

Coles, R. (2019) *Why internal marketing should matter to your business*, *2019*. Available at: https://www.illumine8.com/blog/why-internal-marketing-should-matter-to-your-business (Accessed: 22 November 2021).

Collins, C. J. and Han, J. (2004) '"Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation"', *Personnel Psychology*, Vol. 57, pp. 685–717.

Diaz, A. for dailymail. co. (2021) *At least 600 Google workers sign manifesto calling on company to retract its COVID vaccine mandate | Daily Mail Online*, *2021*. Available at: https://www.dailymail.co.uk/news/article-10236939/At-600-Google-workers-sign-manifesto-calling-company-retract-COVID-vaccine-mandate.html (Accessed: 25 November 2021).

Google (2021) *Annual Diversity Report - Google Diversity Equity & Inclusion*, *2021*. Available at: https://diversity.google/annual-report/ (Accessed: 25 November 2021).

Indeed (2021a) *Arbeiten bei Amazon.com: 643 Bewertungen | Indeed.com*, *2021*. Available at: https://de.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews (Accessed: 22 November 2021).

Indeed (2021b) *Arbeiten bei Inditex: 1.831 Bewertungen | Indeed.com*, *2021*. Available at: https://de.indeed.com/cmp/Inditex/reviews?fcountry=ALL&sort=rating_asc (Accessed: 22 November 2021).

Indeed (2021c) *Arbeiten bei Primark: 8.008 Bewertungen | Indeed.com*, *2021*. Available at: https://de.indeed.com/cmp/Primark/reviews?fcountry=ALL&sort=rating_desc&lang=en (Accessed: 22 November 2021).

Indeed (2021d) *Travailler chez Carrefour : avis récents sur Carrefour | Indeed.com*, *2021*. Available at: https://fr.indeed.com/cmp/Carrefour/reviews (Accessed: 22 November 2021).

Indeed (2021e) *Working at Google: 2,521 Reviews | Indeed.com*, *2021*. Available at: https://www.indeed.com/cmp/Google/reviews (Accessed: 25 November 2021).

Indeed (2021f) *Working at Walmart: 204,436 Reviews | Indeed.com*, *2021*. Available at: https://www.indeed.com/cmp/Walmart/reviews (Accessed: 22 November 2021).

Inditex (2021a) *Our employees - inditex.com*, *2021*. Available at: https://www.inditex.com/en/our-commitment-to-people/our-employees (Accessed: 22 November 2021).

Inditex (2021b) *Professional development - inditex.com*, *2021*. Available at: https://www.inditex.com/en/our-commitment-to-people/our-employees/employee-development (Accessed: 22 November 2021).

Inditex (2021c) *Who we are - inditex.com*, *2021*. Available at: https://www.inditex.com/en/about-us/who-we-are (Accessed: 22 November 2021).

Johnson, J. (2021) • *Google: quarterly revenue | Statista*, *2021*. Available at: https://www.statista.com/statistics/267606/quarterly-revenue-of-google/ (Accessed: 25 November 2021).

Joshi, G. and Sharma, G. (2020) 'Burnout: A risk factor amongst mental health professionals during COVID-19', *Asian Journal of Psychiatry*, 54, p. 102300. doi: 10.1016/J.AJP.2020.102300.

Palmer, A. (2020) *How Amazon prevents unions by surveilling employee activism*, *2020*. Available at: https://www.cnbc.com/2020/10/24/how-amazon-prevents-unions-by-surveilling-employee-activism.html (Accessed: 25 November 2021).

Palmer, A. (2021) *Amazon to let managers decide how often employees come into the office*, *2021*. Available at: https://www.cnbc.com/2021/10/11/amazon-to-let-managers-decide-how-often-employees-come-into-the-office.html (Accessed: 22 November 2021).

Plewinski, T. (2021) *Amazon soll Mitarbeitern Corona-Fälle verheimlicht haben – Geldstrafe | amazon-watchblog.de*, *2021*. Available at: https://www.amazon-watchblog.de/unternehmen/2920-amazon-soll-mitarbeitern-corona-faelle-verheimlicht-haben-geldstrafe.html (Accessed: 22 November 2021).

Primark (2021) *Primark Cares: Our Standards*, *2021*. Available at: https://corporate.primark.com/en/our-approach/our-standards (Accessed: 22 November 2021).

Rautakoura, A. (2019) *Internal Marketing: Definition and Impact on Employee Engagement*, *2019*. Available at: https://blog.smarp.com/using-internal-marketing-for-employee-engagement (Accessed: 22 November 2021).

Walmart (2021) *Working at Walmart*, *2021*. Available at: https://corporate.walmart.com/our-story/working-at-walmart (Accessed: 22 November 2021).

WORK-LIFE BALANCE: A CASE OF COSTA CROCIERE

Alumna1 Felizitas Fetzer
(Friedrich-Alexander-Univ. Erlangen-Nürnberg, Germany & University of Extremadura, Spain)

Alumno2 Lorenzo Missinato
(Univ. Politecnica delle Marche, Italy & University of Extremadura, Spain)

Alumna3 Elisa Schmiedel
(Friedrich-Alexander-Univ.Erlangen-Nürnberg, Germany & University of Extremadura, Spain)

Tutor: M. Isabel Sánchez-Hernández
(University of Extremadura, Spain)

ABSTRACT:

This case study deals with a rather unique company, operating in the cruise ship sector. With one of the largest presences in the cruise ship market, Costa is one of the most popular providers of cruises. Costa stands out because of its very well-known marketing concept, the excellent service that its employees provide to customers. However, behind this marketing concept is another one, namely internal marketing. Internal marketing is a marketing strategy that is not directed at the customer but at the employee and is intended to make the job more attractive to the employee. This concept has to be improved at Costa due to its importance for the employees.

RESUMEN:
Este estudio de caso trata de una empresa bastante singular, que opera en el sector de los cruceros. Con una de las mayores presencias en el mercado de los cruceros, Costa es uno de los proveedores de cruceros más populares. Costa destaca por un concepto de marketing muy conocido, el excelente servicio que prestan sus empleados a los clientes. Sin embargo, detrás de este concepto de marketing hay otro, el marketing interno. El marketing interno es una estrategia de marketing que no se dirige al cliente, sino al empleado, y que tiene por objeto hacer que el trabajo sea más atractivo para el empleado. Este concepto debe mejorarse en Costa debido a su importancia para los empleados.

1. INTRODUCTION

Values have always changed over time. In the recent years the new generation is demanding a good work-life balance from its employers. According to the Cambridge Dictionary work-life balance is "the amount of time you spend doing your job compared with the amount of time you spend with your family and doing things you enjoy" (Cambridge university press, 2021). Naturally, a good work-life balance does not mean to have equal time for both of these but it implies that both aspects of one's life are very important and that the employer must also consider this for successful human resource (HR) management. Through a change in generation in the workplace, the older generations had different values replaced by the generation Z, who values free time and enjoying their life a lot more than work. The perception changed from "living to work" to "working to live".

Work-life balance is one of the topics of the new HR Agenda emerged over the last few years (Sánchez-Hernández et al., 2019). Covid-19 times have shown that the right balance between leisure and work time is even more crucial than previously thought. This concludes that: to be a successful company and a good employer in the future, you have to integrate offers for this increasing need of employees. Many companies already establish such well-being programs and others need to work on it.

In the following article we want to critically question the business model of Costa Crociere regarding its work-life balance. Costa Crociere S.p.A. is the biggest provider of tourist attractions in Italy with 27 cruise ships and a capacity of about 76,000 beds. Costa is part of Carnival Corporation (Carnival Corporation & plc, 2021), the largest cruise company in the industry. Other cruise ship lines under Carnival are, for example, the famous AIDA cruises, which is geared towards the German-speaking market, or Princess cruises. Costa Cruises and AIDA cruises being the most famous in Europe are operating worldwide, especially in the Mediterranean Sea, Northern Europe, the Baltic Sea, the Caribbean, North and Central America, South America, the United Arab Emirates, the Indian Ocean, (East) Asia and Africa. The company is active for 70 years now, its first cruise ship departed on the 31st of March in 1948 from Genua, which is where its headquarters are located (Costa Crociere, 2021).

In order to improve the relationship with its employees, as well as their well-being and enthusiasm, Costa has to carefully define its Internal Marketing practices. This case study will analyse tools like communication or leadership which allow the company to study the whole scenario, finding the right solutions to work-life balance issues. The goal of internal marketing is to keep employees engaged, spread knowledge about the organization's activities and help ensure that employees have a positive image of the organizational culture and brand (Rafiq & Ahmed, 2013). In this case study, the practices of Costa are reviewed and questioned, followed by a critical examination of the topic.

2. CASE DEVELOPMENT:

2.1 EMPLOYEES AS THE CORNERSTONES TO CONDUCT BUSINESS

It is fundamental for Costa to contribute to reshaping the holiday dimension by integrating the concept of responsibility in operating around the world. Costa wants to promote responsible, sustainable and ethical travel by maintaining a leadership position with policies and strategic plans that preserve the economic, socio-cultural and natural resources of its destinations.

In the external-marketing strategies undertaken by Costa Cruises, the focus is on caring for the relationship with customers from over 20 countries who need to feel pampered when they board the cruise ship (Costa Crociere, 2021). For Costa, the main business objective is to provide complete satisfaction for anyone who chooses the brand for a journey of discovery to the finest locations in the world. The brand proposes an authentic Italian experience in all of its offerings, from entertainment to hospitality. So, the marketing policy is concentrated in maximising customer satisfaction. According to the company, the employees are the main factor of the external marketing strategy of Costa since they help at promoting the best customer experience.

Costa has always considered its human capital as one of its greatest assets, a repository of the company's core competencies, made even more precious by the cultural and professional diversity that characterises it. With a highly

diverse workforce of more than 20,000 employees from 70 countries and 5 continents, the company operates with a view to respectful and fair personnel management, providing structured growth paths for individuals and, at the same time, ensuring well-being and inclusion in the workplace. At least that is what it promotes in its Sustainability Report of 2019. However, what Costa is not addressing in its report are the harsh working conditions the employees are naturally exposed to on cruises. The cruise company wants to be known as one of the best in terms of customer service, which is forcing its employees to grant all of the customers wishes both day and night. Since cruise ships do not have a lot of capacity the employees have to work all seven days of the week, without getting a proper rest. However, this is not ending after the week is over since the employees' contracts last for a whole season. This clearly leads to suffering from overworking and negative psychological effects.

2.2 COSTA LACKS AT MANAGING THE WELL-BEING OF ITS MOST VALUABLE FACTOR

As mentioned above cruise ship workers are the crucial factor in delivering quality service in a multi-sensory cruise experience. This quality of service and cruise experience of its customers is heavily dependent on life satisfaction and of the well-being of its employees. Taking care of the well-being of the employees is a part of internal marketing, because it promotes the period of working at a cruise line better.

Costa promotes its job offers with arguments like freedom to travel and having an unforgettable experience. Most employees who have rated the job on Indeed cite these characteristics of the job as positive. Costa Crociere has a work happiness score of 79 out of 100 on indeed, which is generally perceived as above average. Despite having such a high rating, the work life balance score is only rated a 3.5 which is one of its lower ones. Clearly, the company can focus on the improvement of its score. Belonging to that, in the figure below it can be seen that some workers have also listed negative aspects. Only negative comments are cited in the following graph to show in which aspects Costa can improve. For example, a bartender currently working for Costa criticises that he had to work eleven hours a day for eight months. This is not normal for a job and heavily influences the work-life balance. In addition, not many people want to work voluntarily in a profession that has such bad working hours (Indeed.com, 2021a).

Figure 1. Comments from employees from Costa Crociere at Indeed



- "Hardest Part is Not Being with my Family On a Very Long Time and Long Hours and there aren't days-off. Best Part is to Travel every day on Different Countries and a lot of Good Friends to meet every Contract" (Bartender (Current Employee) - Caribbean, Europe, North Europe, South America - June 29, 2021);
- "No time for private life" (Guest Relations Executive (Former Employee) - Italia - September 28, 2021);
- "Longer hours, there was also a time that I have difficult guests, cannot help my family when they needed me physically" (Housekeeping Cabin Attendant (Former Employee) - Provincia di Genova, Liguria - 17 October 2021);
- "Working in a cruise ship is very tough because you don't get any day off" (Adult Animation Assistant (Former Employee) - Genoa, IT - 10 December 2018);
- "10 to 12 hours of working without day off" (Crew Cabin Steward (Former Employee) - World wide - 7 April 2018)
- "Very heavy workload: 15 hrs a day, every day of the week for eight months" (Bartender (Current Employee) - Genova, LIG - July 22, 2013).

Source: Indeed.com, 2021a

Another theoretical definition of work-life balance is "acceptable levels of conflict between work and non-work demands" (Schädel, 2011, 18). Work-life balance practices have become a popular phenomenon in all kinds of companies, they represent "organizational efforts to improve workplace well-being through the provision of services and resources" (Chiang et al., 2010, 25). Those practices protect employees from getting burned out by high job demands. Academic literature states that work-life balance alludes to the conflicts of coordination between different areas of life, with a special interest towards work and non-work (Schädel, 2011).

However, contrary to what the company reported and according to Costa's reviews about work experiences, it appears that employees complain about the excessive time rigidity and the large number of working hours they are required to perform. In the company there is a strong focus on health and safety on board. The guest satisfaction is the priority, but it compromises the work-life balance of employees, who do not have days off for themselves and their families. They are required to work seven days a week (Radic et al., 2020).

Generally, those people who go to work have the mindset that things will turn out desirable and productive once they go home. Work will not be an issue at home and vice versa. This comes true also with their belief that they still have a social life once they are outside their work area. Working on a cruise ship, however, is very different to a "normal" nine-to-five job on land. After a shift employees can´t go relax in their room and log off from work, because their workplace is still around. There is not much time for the crews´ private social life due to their shifts being always beyond eight hours. This is too little free time to recover from work while also having to deal with several additional stress factors like boredom, fear of rough seas, anxiety of being away from family or sea sickness.

Life on a cruise can be isolating as well. Being at the middle of the sea means inaccessibility to many things. The only thing that helps workers on cruises with coping with the stress is often phone calls, chatting or video calls with their families (WorkLifebalance.com, 2021). However, even this is not always possible in their already little free time. The Wi-Fi connection is often not working properly or not distributed to them at all. This adds to the already hard-working hours (Indeed.com, 2021b). It is obvious, that employees feel far from their comfort zone.

Considering the well-being and life satisfaction of cruise ship employees, many authors, such as Bardelle and Lashley, Bolt, Hence and Radic, argue that such a heavy lifestyle can stress workers in the long run and thus reduce the effectiveness and efficiency of the service provided, creating a perception of unattractive and unfavourable working conditions among crew members (Radic et al., 2020).

These results suggest that Costa needs to improve its internal marketing strategy to continue to attract workers. Although Costa Crociere tries to promote its internal marketing already in its Sustainability Reports of 2019 and 2020, it is failing to address the actual workers on the ship (Costa Crociere, 2020). An explicit mention of work-life-balance on the cruise ship itself is not included in the report at all. Considering that most of the employees of Costa are part of its crew this can be seen as disappointing. These aspects can make Costa look worse to future employees, reducing the possibility of recruiting skilled labour, who will look for more comfortable solutions and better labour conditions.

2.3 INTERNAL MARKETING IN COSTA: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Faced with these scenarios, the company needs to strengthen its internal communication and involvement strategies in order to improve the work experience of HR. A very strong influence on well-being and also on work-life balance is exerted by internal marketing. Authors Rafiq and Ahmed define Internal Marketing as "a planned effort using a marketing-like approach to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies in order to deliver customer satisfaction through a process of creating motivated and customer oriented employees" (Rafiq & Ahmed, 2000, 454). In general, internal marketing activities are divided into two main disciplines. On the one hand internal marketing comprises instruments, which are more based on HR management measurements and tools and on the other hand it relates to instruments, which are more marketing- and communication-based (Rafiq & Ahmed, 2000).

Regarding to internal practices put in place, Costa claims to believe and invest in its people, to develop tools to increase their well-being, through work-life balance mechanisms and the provision of corporate welfare services. The company provides channels of communication and dialogue to listen to employees' needs, which are constantly evolving. One annual survey system is 'Your voice counts', which enables future bottom-up initiatives to be implemented on the basis of the answers given. With regard to on-board personnel, the W.I.D.E (Warm Hospitality, Innovation, Diversity, Enrichment) Crew Experience was integrated into Costa's medium-to-long-term strategy, aimed at crews' well-being and retention. Thanks to the mutual listening and direct communication between Crew and Team Shore, Costa tries to make employees develop an enhanced understanding of corporate missions, visions, values and structures, to motivate them and increase their commitment to the organization. Costa also aims, through the "Proximity Program", to plan the alternation between periods on board and the rest period, so as to optimise the intervals between one assignment and the next, to favour the family needs of the crew (Costa Crociere, 2020). However, all these initiatives cannot outweigh the fact that Costa's employees have far too little free time on board, and the company cannot avoid the unsatisfaction rise.

Costa's top management has to use the tools of internal marketing in a better way than it is doing. The firm should turn itself into a good "people company", an organisation which puts its people first over everything else, will understand its employees and their work-life needs and desires based on their personalities and expectations from work. To do this it is necessary to plan, implement and analyse results by talking directly with employees, without filters. These activities increase employees' identification with their organizations because they communicate unique organizational values and beliefs, the tool of internal communication is fundamental to understand its people and show them that the company is interested in their needs and desires. Talking with one's supervisor about his or her inner feelings, worries or expectations fosters employees' positive thinking, enhances their psychological state and increases their well-being. Such positive thinking also helps to cope with stress and makes employees perceiving their work-life as more balanced (Chen et al., 2012).

A company that wants to improve the employees' satisfaction must enhance informal communication channels. The informal internal communication constitutes a key component of internal marketing when it comes to attaining high levels of job satisfaction. Given the growing problems among employees, it is certainly informal communication that is lacking at Costa Cruises. Again, it is emphasized that it is important for managers to provide their employees with a sense of appreciation and to understand what they want from their jobs and from the company in order to satisfy them (Gounaris, 2008). In addition to informal internal communication, leaders and their leadership styles are impactful components of internal marketing strategies for providing employees with a sense of oneness with the organization and increasing their commitment. This is called "transformational leadership". Leaders are able to provide the possibility to influence employees' behaviours as well as their work attitudes, their overall life satisfaction and, finally, decrease the risk of burnout. Costa's managers should use leadership as a tool for creating "the best working environment that would mitigate the negative effects of the work place while improving the well-being of employees", as well as the work-life balance perception, since employees are more able to cope with work-related stress (Kara et al., 2013, 16).

3. QUESTIONS FOR DISCUSSION:

Question 1:

How is Costa Crociere planning to improve its internal marketing to make its jobs more attractive to the public?

Costa Crociere is a company that uses its employees actively to promote its brand. Customer service is highly valued for traveling with a cruise ship which is why Costa is trying to promote its cruises by promoting having the most kind and friendly employees. However, the criticism already explained above is justified. Costa tries to show how much fun it is to work on a cruise ship, however, employees rating the company often think differently.

In the cruise industry, internal marketing measures are extremely important to ensure that the workers stay with Costa. The company is aware of its high turnover rate and the problem that a seven-day-week is a deterrent for future workers. Therefore, Costa Crociere tries to improve its internal marketing by measures like the use of an annual survey which is called "Your voice counts", where every employee is asked to review their experience (Costa Crociere, 2020). Furthermore, a number of bonuses are granted which are Costas' way of making up for the inevitable – a seven-day week.

These bonuses are distributed through an online flexible benefits platform which manage specific items of renumeration, like a performance bonus, which can be converted into welfare services or supplementary pensions.

Even though it is a crucial factor of work-life balance, the fact that employees have to work on the ship seven days a week is not changeable. Perhaps a compromise could be suggested where staff could take a break in the main port city after one or two complete voyages, so staff would be rotated on a regular basis. Another point to improve internal marketing is mainly to highlight the benefits of this type of work. Costa is aware that young, single people in particular are more likely to accept a job far from their family. As a result, many young employees only plan to travel with Costa for a few years and then settle down with a family – which explains its high turnover rate. As a result of that, highlighting the experience and unusual working conditions can also be seen as positive if promoted in the right way. Since the famous cruise line does currently not struggle at finding new employees it can be assumed that the company is on a good path.

It should also be mentioned that after a certain period of working for Costa, the workers are released for a month or even more. During this time, they can visit their families and recover from the exhausting time at sea.

Question 2:

How is Covid-19 affecting the work-life balance on cruise ships?

The Covid-19 pandemic affected people and their jobs around the world, some more and some less. But how does it affect people, who work and live on a cruise ship most of the time? They are in their own small world, already often disconnected from the "normal" world when at sea. Passengers and of course cruise ship employees were stuck for several weeks in their small rooms without any social interaction or contact to their families.

A study has shown, that the circumstances of the Covid-19 pandemic exposed the poor working conditions of cruise ship employees. All the cruise ship companies did not have a functioning crisis management team when the pandemic started. This resulted in various types of negative psychological effects up to depression and suicide of employees (Radic *et al*., 2020).

The pandemic pointed out the importance of crisis management and improvement of working conditions and the HR management of cruise ships. Workers are mostly interested in their repatriation home, financial support while they are at sea and their status of employment. They will demand better information and communication about these factors before signing a contract with a cruise line in the future. It also shows that working a seven-day week job already is psychologically harmful to workers and work-life balance should be anticipated more. Having more time off and more possibilities to connect with their families will be an even more important factor.

Question 3:

Are the competitors ahead of Costa Crociere? In which ways are they managing the work-life balance better than Costa?

It is difficult for cruise ship employees to find better working conditions for the same payment. When working for a big company such as Costa, AIDA, MSC etc. one is only a small part of the business. Smaller cruise lines take more care about its employees because they matter more. Although, the payment will not be as good because smaller cruise ships do not have the same amount of revenue because they have fewer passengers. That is why many cruise ship workers choose bigger lines such as Costa to work there. The payment is fairly good but the sacrifice of their own psychological health should not be worth it.

However, we can find some differences at other cruise ship companies. For example, MSC cruises is mentioning crisis management in its sustainability report. They intend to have plans for crisis like a pandemic or other future risk scenarios. This can of course be seen as positive; however, it will only become clear how they handle another crisis when it takes place. Costa does not mention any crisis management in its Sustainability Report, not even now after the Covid-19 pandemic. On the other hand, MSC only gets a 3,5 from 5 stars rating at indeed as a company review. Many former employees state, that they have very poor company culture and trust (Indeed.com, 2021c).

4. CONCLUSIONS:

Costa Crociere, even though it seems like a company with many harsh working conditions, is trying to break that conception of the company and the stereotype that a seven-day week is overworking its employees. Costa is trying hard to lessen the impact of the seven days by a bonus system and multiple facilitations for the employees. However, it can also be seen that the job market is changing quickly and a crisis like Covid-19 can have a huge impact on how the cruise industry has to handle its business.

It can be concluded that Costa is taking much effort to keeping its employees and is generally perceived as a good employer. The cruise company tries to improve its internal marketing to ensure making its jobs more attractive for future employees. Anyhow, the job market is going to be in a state of upheaval.

The next generation "Generation Z" is soon entering the job market. However, as already mentioned above, they have a different approach to work-life balance as the previous generations, which will lead to huge changes in how the concept of work is going to be perceived by future generations. The cruise ship sector in particular, and therefore Costa, will be affected, as the new generation tends to be put off by concepts such as a seven-day week. It will not be possible to keep the old business model without making changes. Generation Z is too different from the previous ones, who can all be described as workaholics. However, in this case, the changes are to be seen as positive because obsolete models must be abandoned. Often it is the employees who suffer the most from the models. As Generation Z has the desire to change that and are strong ambassadors for a fairer work-life balance, work itself will lose importance in life and will no longer be prioritized as much as the previous generations did.

To remain relevant, Costa must therefore come up with a new internal marketing strategy. It could be that the new generation of workers will have to be promised free days with shore leave or more freedom and bonuses in general in order to tie them to a ship for seven days a week. The promotion for these jobs has to be changed as well, since the newer generations are generally more attracted to travelling and discovering the world than staying in their home country. In fact, Costa can take advantage of this situation, as the new generation is also speaking out against what they see as a boring office job. With the right internal marketing strategy, the younger generations can be won over easily. In any case, it is certain that the adjustments Costa needs to take will have a positive impact on the workers and its working conditions.

REFERENCES:

Cambridge university press. (2021). *work-life balance*. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance, available at 22/11/2021

Carnival Corporation & plc. (2021). *Home | Carnival Corporation & plc*. https://www.carnivalcorp.com/, available at 18/11/2021

Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. an (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(4), 826–845. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579918

Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(1), 25–32. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.005

Costa Crociere. (2020). *SUSTAINABILITY REPORT 2019 RESULTS AND OUTLOOK*. https://progressive.costa.it/costa/ebrochure/GB/sustainability/2020/index.html, available at 17/11/2021

Costa Crociere. (2021). *La nostra Azienda: chi siamo, lavora con noi | Costa Crociere*. https://www.costacrociere.it/informazioni/azienda.html, available at 12/11/2021

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, *22*(1), 68–90. https://doi.org/10.1108/08876040810851978

Indeed.com. (2021a). *Costa Crociere Bartender Review: A Very Fast Pace Environment a lot of Different Nationalities Working With and a Very Nice Experience to Travel the World for Free. | Indeed.com*. https://www.indeed.com/cmp/Costa-Crociere/reviews/a-very-fast-pace-environment-a-lot-of-different-nationalities-working-with-and-a-very-nice-experience-to-travel-the-world-for-free?id=f3897667578f827b, available at 20/11/2021

Indeed.com. (2021b). *Die Arbeit bei Costa Crociere in Italien: 462 Bewertungen | Indeed.com*. https://de.indeed.com/cmp/Costa-Crociere/reviews?fcountry=IT, available at 20/11/2021

Indeed.com. (2021c). Working at MSC Cruises: Employee Reviews about Pay & Benefits | Indeed.com. https://www.indeed.com/cmp/Msc-Cruises/reviews?fcountry=US&ftopic=paybenefits. available at 22/11/2021

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 9–18. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001

Radic, A., Lück, M., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2020). Fear and Trembling of Cruise Ship Employees: Psychological Effects of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(18). https://doi.org/10.3390/ijerph17186741

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, *14*(6), 449–462. https://doi.org/10.1108/08876040010347589

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2013). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management* (0th ed.). Elsevier Butterworth-Heinemann. https://doi.org/10.4324/9780080509037

Sánchez-Hernández, M. I., González-López, Ó. R., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-Life Balance in Great Companies and Pending Issues for Engaging New Generations at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(24), 5122. https://doi.org/10.3390/ijerph16245122

Schädel, C. (2011). Work-life balance among cruise ship crews: A quantitative research approach, 18.

WorkLifebalance.com. (2021). *Work-Life Balance: Learn About Life and Work Balance Benefits*. https://worklifebalance.com/, available at 18/11/2021

MANAGING DIVERSITY IN THE WORKPLACE: A STUDY OF SODEXO

Alumna1 Nisa Gökyıldız
Alumna 2 Selda Çelik
Alumna3 Yaren Acarlar
University of Sakarya (Turkey)

Tutor: Maria Isabel Sanchez
University of Extremadura (Spain)

ABSTRACT:
The world is changing and developing day by day. Organizations that cannot keep up with this cannot access the innovations of the modern age. This causes them to lose their competitive advantages and drives them into bankruptcy. Managing diversity also plays a big role in this development. There are key elements to consider in the process of managing diversity in an organization; these are the difference of age and lifestyles, family background, gender differences, qualification and graduation, foreign workers with different cultures, the employment and the physical condition. Successful integration of these elements will result in a more responsible, sustainable company and also in more committed, more satisfied, better-performing employees with potentially better financial performance.

RESUMEN:
El mundo cambia y se desarrolla día a día. Las organizaciones que no pueden mantenerse al día con esto no pueden acceder a las innovaciones de la era moderna. Esto les hace perder sus ventajas competitivas y les lleva a la quiebra. La gestión de la diversidad también juega un gran papel en este desarrollo. Hay elementos clave a considerar en el proceso de gestión de la diversidad en una organización; estos son la diferencia de edad y estilos de vida, antecedentes familiares, diferencias de género, calificación y graduación, trabajadores extranjeros con diferentes culturas, empleo y condición física. La integración exitosa de estos elementos dará como resultado una empresa más responsable y sostenible y también empleados más comprometidos, más satisfechos y con mejor desempeño con un desempeño financiero potencialmente mejor.

1. INTRODUCTION

The term ‘diversity’ encompasses a range of differences in ethnicity/nationality, gender, function, ability, language, religion, lifestyle or tenure (Kossek & Lobel, 1996). Additionally, ‘diversity’ in the workplace includes more than employees’ diverse demographic backgrounds and takes in differences in culture and intellectual capability. It takes more than demographic or ethnic diversity to result in creativity that leads companies to perform better (Leonard & Swapp, 1999).

Accepting and respecting the differences of each individual is the basis of the concept of diversity and if the company wants to manage this diversity in the workplace, it should use some tips. First, prioritizing communication has a huge role in this case. Effective communication can solve everything, that is why policies, procedures, safety rules, and other important information should be understandable for everyone. Also treating each employee as an individual and being open-minded can affect the business environment positively. The perception of diversity influences people's interactions. In order to get maximum efficiency from a workspace with a large number of employees, human resources professionals should work on issues such as change and adaptation. There are companies around the world that are embracing diversity in a big way. For instance, Sodexo, Johnson & Johnson, Coca Cola and Mastercard. This study focuses especially on Sodexo and Sodexo's perspective on diversity as a good example to be presented and discussed.

2. CASE DEVELOPMENT:

2.1 Sodexo: General Overview

Diversity and inclusion have become a must for Sodexo."Gender balance is our business" has become their motto and they have made it their mission to make it everyone's business. It employs many talents and carries out strategies that will stand out in the world in order to meet the new needs that arise after creating diversity in the business environment. Looking at the strategies globally, the top priority is to enable the representation of women at all levels of the organisation. Sodexo's goal is to have women represent at least 40% of its leadership and 100% of employees working in organizations with gender-balanced management teams by 2025.

Sodexo, the world's 1st largest employer of French origin, provides quality of life services to 100 million consumers a day in 67 countries with its 470,000 employees (Sodexo, 2019). Its founder is Pierre Bellon. The company has been working for 51 years in the world to provide the best quality of life experience to all its stakeholders in the dimensions of healthy and well-being, appreciation, social interaction, personal development, convenience and efficiency, physical environment, healthy and good life.

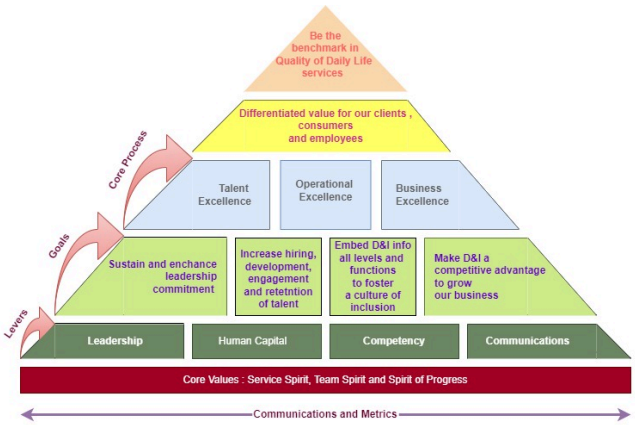
2.2 Sodexo Goals

Quality of life is one of the main goals in Sodexo. As seen in the Figure 1, Sodexo has listed its leverages, targets and core processes in a pyramid. The whole plan is seen in the pyramid, up to the main goal, to become a quality criterion in daily life services.

Levers of the system; Leadership, Human Capital, Component, Communications.

The Company's Goals are respectively; sustain and enchance leadership commitment, increase hiring,development, engagement and retention of talent, embed D&I info all levels and functions to foster a culture of inclusion, make D&I a competitive advantage to grow business. Core processes of the system; Talent Excellence, Operational Excellence, Business Excellence. It can be listed as producing differentiated value for its customers, consumers and employees, and finally, being a criterion for the quality of daily life services, which is the basic value.

Figure 1. Strategy Pyramid from the 2020 Diversity and Inclusion Report of Sodexo



Source: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungcproduction/attachments/11349/original/2010_Diversity_Inclusion_report.pdf?1311372930]

2.3 Managıng Diversity at Sodexo

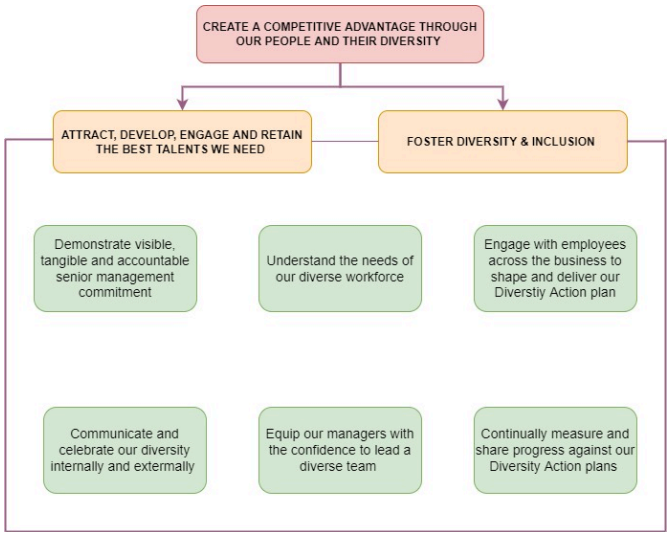
An important part of the quality-of-life program preocupations in Sodexo is related to gender issues. As more and more organizations implement diversity initiatives, personnel and human resource managers play increasingly significant roles. It discusses strategies personnel and human resources managers are employing to address the need for diversity and suggests methods to implement diversity as a principie of human resource management (Mathews,1998).

The biggest driver for higher level diversity strategy is the need to tap the creative, cultural, and communicative skills of a variety of employees and to use those skills to improve company policies, products, and customer experiences. Diversity executives cite the importance of having an open mind because the job requires them to come out of their comfort zone and experience things that they may not be familiar with or drawn to (Rodriguez, 2006).

According to Charoensak (2020), strategies that Human Resources (HR) needs to manage this diversity are: Creating activities to promote teamwork and unity in the organization; using the same communication in all levels, training employees to have a positive attitude towards colleagues and organizations, brainstorming to solve problems or obstacles in the work and self-development, promoting employees with fair benefits and improve the workplace or office to reduce the difference. In Figure 2, you can see the diversity and inclusion structure that Sodexo has embraced. The company uses some strategies, and these strategies create competitive advantage in business environment.

For instance, understanding the demands of the workforce and being able to respond to each of them is of great importance in implementing these strategies. In addition, being able to continuously monitor and measure the methods acquired for diversity and inclusion is one of the areas that Sodexo successfully manages. Thanks to this, he is now frequently mentioned in the field of diversity.

Figure 2. Diversity & Inclusion in Sodexo



Source: [https://www.slideserve.com/eara/sodexo-uk-and-ireland-diversity-inclusion]

Sodexo's Fiscal Year 2020 indicators demonstrate steady progress towards gender balanced teams at most levels of the organization: 60% of the Board, 30% of the Executive Committee, 40% of Senior Executives, 44% of all managers, 55% of the total workforce (Sodexo,2021).

Many attempts have been made to successfully implement these strategies. For example, a recently created organization called SWIFt "Sodexo Women's International Talent Forum" advises its executive team on gender strategy and consists of 20 of the company's most senior women. The fact that women contribute so much to the management raises the image of the company more than ever.

If we take a broad look at the talents that play an active role in the organization's attainment of this image; understanding and acceptance of managing diversity concepts,recognizing that diversity depends on all aspects of management, self-awareness in terms of understanding culture, identities, prejudice and stereotypes, willingness to challenge and change corporate practices that pose barriers to different groups.

Sodexo is working to spread this perspective not only within itself but also in the world. E.g; She created a women's network called "Wing" with 1,400 members in America. There are also two networks in France, Belgium and the UK. Established in France, the aim of the network is to support women to guide them on professional development and help position promotions within Sodexo. The main purpose of establishing these networks is always to ensure the development of women.

In many countries, Sodexo has issued statements and labels to demonstrate the organization's commitment to diversity and inclusion. In addition, the company has received many awards for its successful work and approach to diversity.

Mentioned labels and statements are as follows; Belgium: Equité and Diversity 2007, France: Charte de la Diversity 2004, France: Charte de la Parentalite 2009 (Motivational Solutions), Germany: Charta der Vielfalt 2008, Italy: Carta per le Pari Opportunità 2010, Spain: Charter de la Diversidad 2009.

It continues to make its name known frequently with the awards it has received, and the recognition it receives contributes to the organization's marketing strategies.

2.4 Sodexo Awards Related to Diversity and Inclusion

To talk about the awards received we could mention the Twin awards from Working Mother Magazine. Sodexo was named one of America's "Best Companies for Hourly Workers" by Working Mother Magazine for its attitude and policies towards its employees. It was also named one of the best performing companies among the "Best Companies for Multicultural Women" for the second consecutive year in terms of promotions and behavior patterns for women of different origins and cultures.

Global Diversity Grand Prize: At the 4th annual "Trophées de la Diversité" held in France in October 2009, Sodexo won the Global Diversity Policy Grand Prize. The organization's approach to the disabled and disadvantaged individuals was appreciated by the juries.

One of the World's Most Ethical Companies: Sodexo has been awarded this award by Ethisphere two years in a row.

One of the World's Most Admired Companies: Sodexo was awarded this award by FORTUNE Magazine.

No. 1 for diversity in the U.S. : Sodexo ranked first in the United States among the 2010 DiversityInc. Top 50 Companies for Diversity. This marks the 5th consecutive year the Group has been selected for DiversityInc.

2.5 Sodexo's Initiatives

Sodexo has a worldwide reputation and has achieved this recognition through various initiatives.

Argentina: A training program called "Youth Together" has been developed in order to familiarize disadvantaged youth with the work environment and to encourage employment among them.

Finland: Sodexo launched a workshop in Helsinki called "The Spirit of Participation", whose curriculum is spirit of inclusion and cross-cultural competence.

Brazil: Sodexo sponsors APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), which works to bring people with disabilities into life and bring them well-being.

France: Sodexo and the "Agir Contre l'Exclusion" Foundation allow people over the age of 45 who have been unemployed for more than a year to undertake a short-term assignment at Sodexo headquarters, where they can demonstrate their skills and experience and return to the work environment.

In many other countries, breakthroughs and initiatives have been and are being made. Some of those; Australia, Central and South America, Italy, Peru, Singapore, Spain, UK, Ireland, US and Venezuela.

According to the analysis, there were statistically significant relationship between a more diverse leadership team and better financial performance. The companies in the top quartile of gender diversity were 15 percent more likely to have financial returns that were above their national industry median.

Companies in the top quartile of racial/ethnic diversity were 35 percent more likely to have financial returns above their national industry median. Companies in the bottom quartile for both gender and ethnicity/race were statistically less likely to achieve above-average financial returns than the average companies in the dataset (that is, they were not just not leading, they were lagging). The results varied by country and industry. Companies with 10 percent higher gender and ethnic/racial diversity on management teams and boards in the US, for instance, had EBIT that was 1.1 percent higher; in the UK, companies with the same diversity level had EBIT that was 5.8 percent higher.

Moreover, the unequal performance across companies in the same industry and same country implies that diversity is a competitive differentiator that shifts market share towards more diverse companies (Hunt, Layton, Prince,2015).

3. QUESTIONS FOR DISCUSSION:

Question 1.

How can one explain the reasons why Sodexo has achieved such success in applying the concept of "diversity" in the business field?

Sodexo implements a diversity training strategy based on continuous learning as a business imperative. Sodexo implements these trainings on the job site at regular intervals. Thus, the company not only measures diversity education, but also establishes its responsibility to implement diversity concepts in the field. Successful diversity education expands the network of opportunities to include historically excluded groups and ensures that these groups do not suddenly perceive their opportunities as limited.

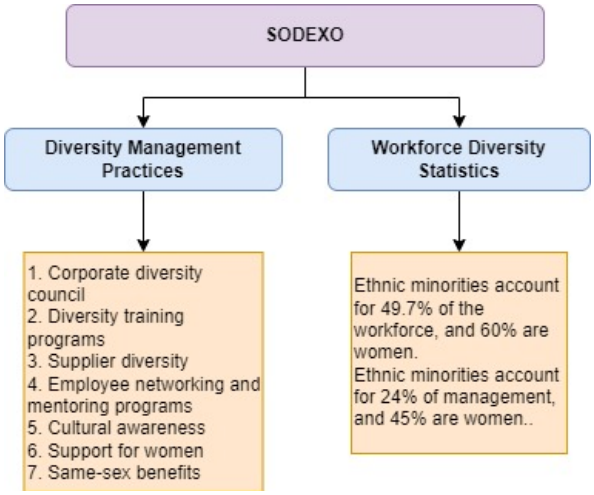
Sodexo also takes a unique approach to diversity training because the Diversity and Inclusion Business Advisory Board members are not Sodexo's employees but outside leaders who advise corporate leaders on diversity issues. This reveals the professional approach of Sodexo in transferring the issue of diversity to the business field.

In order to emphasize the importance that Sodexo attaches to transferring the diversity issue to the business field, the following examples can be given; Sodexo founded IMPACT, an annual event where mentoring partnerships are established to help employees achieve their business goals and diversity efforts.

To increase diversity in management, Sodexo also established the “Mentoring Spirit Bridge Program”, which focuses on connecting newly hired and front-line managers.

You can see the practices used by Sodexo in managing diversity and their benefits in the tables in Figure 3.

Figure 3. Diversity Management Practices and Workforce Diversity Statistics Provided by Sodexo



Source: Madera (2013)

Question 2.

According to the Sodexo example, what are the goals that need to be achieved in order to make diversity a culture?

Leadership Commitment

One of the ways to culture diversity and inclusion is to strengthen leadership and commitment and integrate these concepts into policies and practices. While following this path, it is of great importance to monitor the development.

Hiring and Retaining Talent

Recruiting talented employees, helping them develop, fostering loyalty and improving customers' quality of life shows that diversity is more than a moral imperative for Sodexo.

A Shared Culture

In order to make employees feel valued, it is necessary to include them in the work environment, regardless of who they are and where they come from. Therefore, the culture sought to be created should encourage respect for differences, developing ideas and sharing individual experiences.

A Competitive Advantage

Sodexo sees diversity as the foundation of its long-term growth strategy and competitive advantage. That is why diversity and inclusion is embedded in all aspects of business, from the marketplace to the communities served.

Question 3.

How has diversity influenced the company's sales and productivity?

Their loyalty to diversity has resulted in huge increases in sales and productivity. Sodexo has recruited groups from diverse backgrounds to attract a more diverse and broad clients. It has grown into a global organization that recruits different groups to better communicate with different customers, improve the quality of products and services, and apply their perspectives. This practice has been a factor that distinguishes Sodexo from other companies. Sodexo's investment in diversification within the company has resulted in greater profits and returns.F%

4. CONCLUSION:

Managing diversity is more than simply acknowledging differences in people. It addresses recognizing the value of difference, tackling discrimination and promoting inclusion. Diversity management helps firms compete in international markets effectively by generating fresh ideas, improving firm performance, enhancing firm image, and hiring valuable human resources.

Looking across sectors at a broad scale, it is clear that Diversity initiatives to be successful require tailoring to each region and a multifaceted approach to corporate practices and policies. Organizations that invest in and respond to changes in world population and growth patterns will clearly become leaders in their workplaces, marketplaces and communities. Sodexo, one of these leaders quickly recognizes and values diversity, and is constantly focusing on creating a truly inclusive workplace to accommodate workers from diverse backgrounds. Sodexo manages and values diversity both with its effective activities and with the awareness it creates.

Sodexo is one of the companies with the best diversity management capability worldwide and has several awards in this regard. Sodexo demonstrates its responsibility to apply the concepts of diversity in the field in the trainings it gives on "diversity management" within the company. The trainings and studies on this subject are put into practice at the same time, rather than staying on paper. This explains how Sodexo excels in its ability to use the concept of diversity as an advantage over its competitors.

Sodexo has very little information about people with disabilities. The company should do more advertising activities in this regard to encourage people with disabilities to work under its umbrella. If the company does more work on such issues, it can achieve much greater success and consolidate its position in the DiversityInc top 10.

The competitive advantage of companies like sodexo, which has adopted the concept of diversity and has made serious breakthroughs in this direction, increases to a great extent, the areas of expression of the employees in the business field of these companies increase, and the productivity performance of the company increases to a great extent. Diversity management is an important element that has positive effects on other basic elements such as company employees and customers, as well as companies in today's conditions.

LIMITATIONS

There are one major limitation in this study that could be addressed in future research. The study focused on Sodexo and its diversity principles. As a result, it is explained how it provides competitive advantage in business life. In future studies, some companies mentioned in this article, such as Johnson & Johnson, Mastercard and Coca Cola, can be researched and analyzed and the results compared.

REFERENCES

Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

Berkeley People and Culture: website [https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-

guidemanaging-hr/managing-hr/interaction/diversity/process]

Chated, M., & Wisetsri, W. (2020). Cross Cultural And Diversity Management In Globalization. *Nimit Mai Review Journal*, 3(1), 1-7.

Derven, Marjorie (2014). Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training*, 46(2), 84–91. doi:10.1108/ict-09-2013-0063

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.

Kim, Byeong Yong (2006). Managing Workforce Diversity. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 69–90. doi:10.1300/J171v05n02_05

Kossek, E.E. and Lobel, S.A. (eds.) (1996) Managing

Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Blackwell, Cambridge, MA.

Leonard, D. and Swap, W. (1999) When Sparks Fly: Igniting creativity in groups. *Harvard Business School Press*, Cambridge, MA.

Madera, J. M. (2013). Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 124-135.

Managing Diversity, Sodexo: [https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Sodexo/142151]

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 2158244012444615.

Rodriguez, R. (2006). Diversity finds its place. *HR Magazine*, 51, 56-61.

Sodexo: 2020 Diversity and Inclusion Report [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/11349/original/2010_Diversity_Inclusion_report.pdf?1311372930]

Sodexo: Company Official Website [https://www.sodexoavantaj.com/hakkimizda/biz-kimiz]

Sodexo: Company Official Website [https://tracks.sodexonet.com/media/2021-bloomberg-gender-equality-index.html]

Sodexo: Fiscal 2019 Integrated Report [https://sodexo.publispeak.com/fiscal-2019-integrated-report/article/C1/]

MARKETING SIN ÁNIMO DE LUCRO

"LUCHA POR LA MONTAÑA": CARLOS, UN *INFLUENCER* RURAL

Alumno1 Germán Fernández Montaño
Alumno2 Francisco Miguel González Alcoba
Alumno3 Mario Ureña Revuelta

Tutoras: Carmen Hidalgo Alcázar
Tutor: Rosana Fuentes Fernández
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

"Lucha por la montaña" es una iniciativa surgida por dos jóvenes leoneses que se hicieron conscientes de la despoblación que estaba sufriendo la montaña central leonesa, y decidieron tomar cartas en el asunto para evitarlo, apostando por el uso de las Redes Sociales y el poder del turismo.

En el caso aquí presentado, se exponen algunas de las principales acciones que la iniciativa realiza con el fin de acercar el gran público a la montaña y para crear un sentimiento de pertenencia entre los montañeses. Las acciones van desde la organización de ferias hasta la creación de merchandising bajo el *hashtag* #montañaleonesa.

En los últimos años, la iniciativa ha aumentado su notoriedad en redes hasta el punto de ser Carlos, uno de los fundadores y el principal activo, un *influencer* rural de la montaña leonesa. Además de lograr que el movimiento de defensa e interés por la montaña leonesa trascienda más allá de la propia iniciativa.

ABSTRACT:

"Lucha por la montaña" is an initiative created by two young people from León who became aware of the depopulation that the central mountains of León were suffering, and decided to take action to prevent it, relying on the use of social media and the power of tourism.

In the case presented here, some of the main actions carried out by the initiative in order to bring the general public closer to the mountains and to create a sense of belonging among the mountain people. The actions range from the organization of fairs to the creation of merchandising under the hashtag #montañaleonesa.

In recent years, the initiative has increased its notoriety in networks to the point that Carlos, one of the founders and the main asset, has become a rural influencer of the leonese mountains. In addition to achieving that the movement of defence and interest in the leonese mountain transcends beyond the initiative itself.

1. INTRODUCCIÓN

"Lucha por la Montaña" es una iniciativa sin ánimo de lucro creada por Carlos Fernández Morán y Víctor Llamazares Roscales, dos jóvenes leoneses, que a mediados de 2015 decidieron contribuir a la preservación y promoción de la montaña de León, al ser conscientes del enorme problema de despoblación en la que se encontraba.

Carlos y Víctor son dos jóvenes que forman parte de la generación que tuvo que migrar a otras zonas geográficas en busca de oportunidades laborales, pero que tras pasar tiempo alejados de su tierra decidieron volver y aportar a la zona sus conocimientos y capacidades adquiridas.

Con esta iniciativa pretenden demostrar que existe un futuro próspero y de esperanza para las zonas rurales. Para lograrlo, desde la iniciativa se busca conectar la montaña leonesa con el gran público y fomentar que este vaya a conocerla y disfrutarla.

Desde "Lucha por la Montaña" "*Creemos en el potencial de nuestra montaña (con 7 reservas de la biosfera reconocidas internacionalmente por la UNESCO) así como del talento y el capital humano de nuestra gente, creemos en la transición hacia un nuevo modelo económico capaz de generar nuevas oportunidades de emprendimiento también para nuestros jóvenes*." Todo con el fin de luchar contra el problema de la despoblación de las zonas rurales mediante la creación de un entorno atractivo para los jóvenes, que evite el éxodo de estos hacia las grandes ciudades.

Pese a que la organización no tiene una sede establecida, sí que utiliza como lugar de encuentro el bar que regenta Carlos, el cual se encuentra ubicado en la localidad de La Vecilla de Curueño. De los dos fundadores, es Carlos quien se encarga de las acciones de divulgación en redes sociales, actuando como "*influencer* rural" (Figura 1).

"Lucha por la montaña" no está constituida como una asociación, sino que se trata de una iniciativa personal de los dos jóvenes leoneses, especialmente de Carlos quien, mediante su propio esfuerzo económico y de tiempo, Carlos desarrolla desde acciones enfocadas a la promoción del entorno y de su riqueza, así como otras que buscan despertar los sentimientos de pertenencia y orgullo por la tierra.

Figura 1. Publicaciones de Carlos en el perfil de "Lucha por la Montaña en Instagram. A la izquierda, la estación de La Vecilla y, a la derecha, Carlos con un mastín leonés.



Fuente: [https://www.instagram.com/luchaporlamontana/], a fecha 10/11/2021

Para llevar a cabo las acciones de mayor envergadura, como son los eventos, se buscan promotores privados cuya contribución ayude a su puesta en marcha. En estas, las labores de "Lucha por la Montaña" son idear los eventos y mediar para que estos se materialicen.

Gracias al uso de las redes sociales, principalmente Instagram, Carlos ha llevado la montaña leonesa al público. Desde el 2015, los seguidores de @luchaporlamontana (Instagram) han ido creciendo de una forma constante y natural. Tras la salida del confinamiento, el crecimiento de los seguidores se incrementó a consecuencia del crecimiento del interés de la población por el turismo rural, hasta alcanzar en la actualidad los 15.000 seguidores.

Las acciones de "Lucha por la Montaña" se pueden resumir en:

- Divulgación sobre los recursos naturales y culturales de la zona a través de RRSS. Siendo esta, la acción principal y la más relevante que "Lucha por la Montaña" lleva a cabo. Esta acción se desarrollará más adelante en el caso.
- Organización de actividades, tanto culturales como deportivas. Mediante la organización de actividades tales como la Degustación de ollas ferroviarias, las Ferias de la montaña y el mapeo de rutas de senderismo/ciclismo, se anima a las personas a acercarse a la montaña y pasar el día en ella. Todo con el fin último de estimular la actividad económica de la zona gracias al turismo. Acción que también se desarrollará en el caso.
- Lucha para la preservación de las infraestructuras de la zona, como son la red ferroviaria de la FEVE y las infraestructuras mineras. Desde el movimiento abogan por mantener viva esta red ferroviaria, así como por promover su uso, ya que esta es una manera de conectar el centro de la ciudad de León con la montaña. Por otro lado, también se trabaja en defender las infraestructuras mineras, como recuerdo del pasado de la zona. Estas luchas se llevan a cabo mediante la divulgación y las actividades citadas en los puntos anteriores.
- Creación de sentimiento de pertenencia entre los montañeses. Para lograr este fin, desde la iniciativa se han venido desarrollando diversos proyectos, como son:
    - La promoción para la creación y publicación del himno de la montaña leonesa, "¡Viva la montaña!". Una vez finalizado el proyecto, fue "Lucha por la montaña" el trampolín que lo dio a conocer al gran público. Además, los beneficios de la distribución del disco van íntegramente al grupo que lo compuso.
    - Hacer partícipes a los lugareños en el proceso de divulgación en RRSS. Dándoles un altavoz para contarle al mundo sus historias y experiencias vitales. Además, gracias a esto se consigue dar autenticidad al mensaje que se quiere transmitir (Figura 2).
    - Creación de merchandising de "Lucha por la Montaña", desde calendarios hasta maillots de ciclismo, pasando por bandanas y pulseras, para que las personas puedan contribuir a la promoción del proyecto. Los precios de estos artículos están destinados a cubrir los costes de su fabricación y, poder así, continuar con las acciones.

Figura 2. Lugareño de la montaña leonesa con su caballo



Fuente: [https://www.instagram.com/luchaporlamontana/], a fecha 10/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Con el objetivo principal de mantener viva la montaña leonesa, desde "Lucha por la Montaña" llevan a cabo una serie de acciones e iniciativas encaminadas a mostrar y atraer al público hacia ella. En este apartado se expondrán y explicarán las principales, así como la repercusión que estas tienen sobre el público y el entorno.

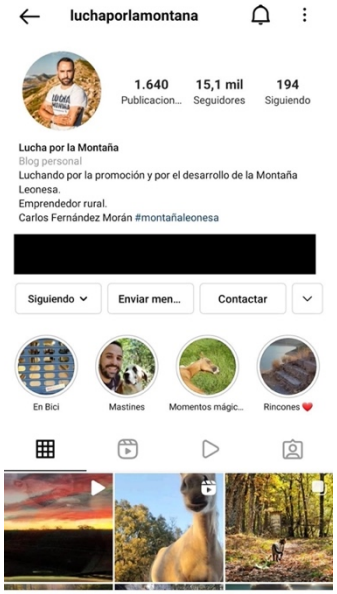
Acciones de divulgación. Dando a conocer la montaña leonesa

La divulgación de la organización "Lucha por la Montaña" viene relacionada con el objetivo principal de la misma, promover un cambio de pensamiento transformando el discurso pesimista en otro más esperanzador y positivo de la vida en la montaña leonesa, dando a conocer al mundo el fascinante potencial de sus recursos y de sus proyectos de vida.

Para ello, Carlos emplea las Redes Sociales de Instagram y, en menor medida, Facebook y Twitter, herramientas con un gran potencial donde inunda su perfil, @luchaporlamontana, con todo tipo de información a cerca de la montaña leonesa y de la oferta de la cual dispone (recursos ganaderos, agrícolas, paisajes, cultura, modelo de vida…) con el gran público (Figura 3).

Estas Redes Sociales, donde cualquier usuario puede conectar con otro lugar del mundo, permiten a la iniciativa tener la posibilidad de obtener grandes audiencias de una manera más dinámica, eficaz y sin romper filtros. Es una herramienta que se anticipa a otros canales de divulgación como pueden ser los medios y agencias de comunicación ya que estos suponen unos costes y un desgaste adicional para la organización, los cuales no puede asumir.

Figura 3. Perfil @luchaporlamontana en Instagram



Fuente: [https://www.instagram.com/luchaporlamontana/], a fecha 9/11/2021.

La evolución, tanto en Instagram como en Facebook, se caracteriza por tener desde sus inicios un desarrollo lento pero natural, ya que no cuenta con falsos seguidores o "*bots*", sino que todos los usuarios que siguen la cuenta son auténticos y reales. Estos disfrutan de información, de lo más variada posible, acerca de la montaña leonesa, además de que todas estas publicaciones surgen de una manera espontánea, sin ningún guión, reflejando así la naturalidad y la humildad de la que consta este proyecto. Gracias a la naturalidad, Carlos ha recibido un gran *feedback*, con multitud de mensajes llenos de cariño y de gratitud por las zonas descubiertas.

Esta evolución se ha visto favorecida en los últimos años con un gran crecimiento en términos de seguidores (alcanzando los 15000) y notoriedad dentro del mundo de las redes sociales, gracias a diversos reportajes y entrevistas que han bautizado a Carlos como un *influencer* rural. Pero también a consecuencia de la pandemia, la cual ha hecho reflexionar a los ciudadanos del potencial existente en las zonas rurales del país y, en nuestro caso, de la montaña leonesa.

Todas estas publicaciones compartidas en Redes Sociales desde el perfil de @luchaporlamontana tienen un mismo *hashtag* en común, #montañaleonesa, el cual fue creado por esta hace más de 6 años. Este *hashtag*, el cual lo puede emplear cualquier usuario de estas plataformas, permite obtener una aproximación sobre el alcance en Instagram, donde el número de publicaciones que lo utilizan han llegado a las más de 32.000. Si las revisamos, a parte de las publicaciones del perfil de la iniciativa, se puede observar a todo tipo de personas disfrutando en familia, con amigos, en bicicleta, con las mascotas. etc. de las increíbles experiencias que aporta la montaña leonesa. Todo este movimiento surgido en torno a #montañaleonesa permite establecer de alguna manera al *hashtag* como una marca bajo la que la gente comparte sus propias publicaciones, y donde pueden ver otras sin la necesidad de seguir la propia cuenta de la iniciativa.

Otro tipo de divulgación que realiza "Lucha por la montaña" es a través del merchandising. Gracias a esta forma de promoción comercial, se ha llevado el nombre de la iniciativa y el *hashtag* #montañaleonesa hacia todos los rincones del país. Éste tiene el objetivo de dar a conocer a más gente la iniciativa a través de quienes lo adquirieron, es decir, intentar llegar a un público cada vez más amplio para poder lograr, con el paso del tiempo, el denominado sentimiento de pertenencia.

Todas estas actividades hacen de Carlos, un *influencer* rural cuyo objetivo es el de enseñar al mayor número posible de gente los increíbles recursos que presenta la montaña leonesa, posicionándolo como uno de los embajadores más importantes que la provincia, particularmente esta zona, tiene en la actualidad.

Organización de eventos y actividades. Atrayendo a la gente hacia la montaña leonesa.

La iniciativa, "Lucha por la Montaña", no se queda sólo en la divulgación de la montaña, sus paisajes, pueblos y zonas con la finalidad de atraer el turismo, sino que a su vez busca que la montaña leonesa no caiga en el olvido. Para ello se trata de hacer partícipes a los leoneses en la lucha para conservar el patrimonio, que para muchos es desconocido.

El cofundador del movimiento Carlos, el principal promotor de la iniciativa, se vuelca en la creación de diferentes eventos y actividades deportivas, que buscan la potenciación de las acciones de divulgación de la montaña.

Estas actividades y eventos señalados van a ser comentados y analizados, lo que va a dar una mayor idea de hasta dónde llega el esfuerzo de "Lucha por la Montaña" por promover y preservar la montaña leonesa.

Eventos

Feria de la Montaña

El evento de mayor envergadura que se lleva a cabo desde de la iniciativa es una feria anual, con la que se busca que la gente venga a conocer estos lugares, sus tradiciones, sus bonitos paisajes y, en definitiva, hacer que se descubra las oportunidades del territorio.

La feria organizada por "Lucha por la Montaña" se denomina Feria de la Montaña Leonesa, la cual se celebra de forma anual en los distintos pueblos de la zona. Por desgracia, la pandemia mundial que estamos sufriendo ha impedido su realización en los dos últimos años (Figura 4).

Los principales objetivos de la Feria de la Montaña Leonesa son establecer sinergias entre quienes tienen intereses comunes en el desarrollo de las zonas rurales y la promoción de este territorio mediante la conversión de los leoneses en embajadores, que trasladen las bondades del territorio incluso más allá de la provincia. De la importancia de convertir a los leoneses en embajadores se dio cuenta Carlos en las primeras celebraciones de la feria, ya que muchos de los leoneses que acudían a la misma desconocían la zona. Se pretende que sean ellos mismos los que promocionen lo que hay en la montaña leonesa y que no tiene que envidiar a lo que te puedes encontrar en otros sitios como por ejemplo los Pirineos.

Algo a destacar de esta feria es su forma de organización y de llevarse a cabo. Carlos propone que esta se organice de forma autónoma y autosuficiente. Desde "Lucha por la Montaña" se organiza la idea y luego son las empresas o interesados los que le dan forma y apoyo económico. Todo para que entre él y los participantes consigan materializarla sin necesitar apoyo externo como subvenciones.

Lo que más impresiona de la feria es que para ser un evento que ha surgido sin ánimo de lucro y por personas modestas haya conseguido atraer en su última edición entre 12.000 y 15.000 visitantes.

Figura 4. Presentación de la Feria de la Montaña



Fuente: [https://cutt.ly/iTs7Qka], a fecha 11/11/2021.

Corros de lucha leonesa

Otro de las formas que tiene de participar en eventos es la promoción de la Lucha Leonesa y de los distintos corros que se organizan a lo largo del año. Para los que no conozcan esta disciplina, se trata de uno de los deportes

más antiguos del continente europeo. Se parece en esencia al *sirum* coreano y se busca hacer que el contrincante toque el suelo con cualquier parte de la espalda, con lo que obtendrán una caída. Si se consigue que toque el suelo con el vientre o los brazos, se logra media caída. También se le otorga una caída al adversario por el hecho de soltarse del cinturón. Gana el primero que consigue 2 caídas enteras.

Aquí por lo que aboga Carlos es por una mejora en la forma de organización y financiación de este tipo de eventos. La manera de organizarse y llevarse a cabo cuenta con poco atractivo para el gran público ajeno a este deporte y, por otro lado, la financiación suele ser mediante fondos públicos, los cuales no son suficientes para desarrollar una puesta en escena más elaborada y turística.

Se pretende modernizar o cambiar este tipo de eventos para que sean más dinámicos, con peleas más rápidas y donde puedan participar personas amateurs. Además de que se explique su funcionamiento para que todo el mundo entienda el funcionamiento, consiguiendo así que toda la gente disfrute al verlo, se involucre y se sienta atraída a volver en posteriores ocasiones. Para los temas de la financiación y promoción del evento, se busca conseguir un mayor número de patrocinadores privados y una mayor atracción de los medios de comunicación para que lleven a cabo acciones de *publicity*. Por otro lado, se busca un reparto de premios más amplio, es decir, más categorías de premios, para que el beneficio económico no sólo se limite al ganador final del corro.

Por otro lado, cabe comentar que se está realizando un documental de la lucha leonesa con el objetivo de documentar y exponer para todos los interesados, y para los ya amantes de este deporte, toda su historia y mejores momentos.

Actividades deportivas y quedadas

Otra parte que destacar en el movimiento de "Lucha por la Montaña" son las actividades deportivas y quedadas que se realizan. Estas, aunque en gran parte de las ocasiones son promovidas por Carlos, en otras, se crean o se dan de manera totalmente espontánea.

En primer lugar, las actividades deportivas, que abarcan desde el senderismo y el ciclismo hasta correr por los senderos de la montaña. Lo que se busca aquí es, por un lado, promocionar la montaña leonesa mediante la creación de sendas, como vemos en la Figura 5, y *tracks* para andar en bici, correr, etc. con el objetivo de que todo el mundo conozca más las diferentes zonas de la extensa montaña leonesa. En estas nuevas rutas muestran caminos y carreteras en las que es posible que no encuentres grandes aglomeraciones, disfrutando así de una experiencia más inmersiva para descubrir la montaña en todo su esplendor. Y, por otro lado, conducir a la gente hacia pueblos a zonas que están viéndose muy afectados por la despoblación, consiguiendo no solo darles vida si no también ayudando a reactivar los negocios locales, como son los bares, los restaurantes o las tiendas de productos de la zona.

Figura 5. Lugar oculto en la montaña



Fuente: [https://www.instagram.com/luchaporlamontana/], a fecha 10/11/2021.

Desde la iniciativa no se olvidan de que, pese a que este tipo de actividades pretenden explotar el potencial de la montaña, esta es de todos, por lo que se aboga también por realizar estas actividades con cabeza y respetando el medio ambiente, con el fin de preservarla muchos años más y para que todas las generaciones puedan disfrutarla.

En segundo lugar, las quedadas o reuniones. Estas suelen organizarse en el propio bar que Carlos regenta en su pueblo, La Vecilla, en las que lleva a cabo actividades de divulgación y contacto con el público, como la preparación de ollas ferroviarias o la presentación de futuras iniciativas. Pero en otras ocasiones, estas quedadas en la montaña no están planeadas por Carlos, sino que un grupo de personas que se reúne ahí por iniciativa propia para realizar una actividad, convirtiendo a la iniciativa en algo más natural y colaborativo.

Todo lo comentado anteriormente, tanto las actividades como las quedadas no suelen estar documentados en ningún sitio donde la gente lo pueda buscar, sino que es Carlos que, cuando hace alguna ruta, visita un lugar o hace una actividad, lo comparte en sus Redes Sociales acompañándolo de un comentario. Es luego cuando la gente que lo sigue se interesa por ir a estos lugares, ya sea leyendo la descripción, guardando la ubicación o preguntándole directamente a Carlos a través de un mensaje (o yendo al bar). Todo esto permite a Carlos analizar y observar de primera mano hasta dónde llegan sus acciones y cuánto impacto han tenido en la gente.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

En relación con las acciones de promoción de la montaña leonesa, desarrolladas por la "Lucha por la montaña" se proponen, a continuación, tres cuestiones para su reflexión:

Cuestión 1.

¿Es Instagram el medio idóneo para este tipo de proyectos? ¿Qué otras RRSS considerarías utilizar?

Respuesta.

Hoy en día existen multitud de Redes Sociales con las que podremos llegar a un amplio número de personas, sin embargo, no todas cuentan con los mismos públicos. Desde nuestro punto de vista creemos que Instagram es probablemente la más destacada para ello, ya que cuenta con las mejores herramientas para hacer más visual todo el contenido que se comparte.

Se recomienda contestar esta pregunta teniendo en cuenta el público al que se dirige la asociación y el ámbito geográfico en el que esta se mueve. Hay que pensar que no todo el mundo es del mismo lugar y puede no ver las cosas del mismo modo, por lo que habría que ponerse en situación del tema que se trata.

Cuestión 2.

¿Qué diferencia a Carlos de otros *influencers* más destacados?

Respuesta.

Como se ha visto, Carlos es el motor principal de la iniciativa y de las actividades que esta lleva a cabo, especialmente a la hora de divulgar a través de la cuenta oficial. Además, como se expone en el caso, el crecimiento en número de seguidores que ha tenido la cuenta de "Lucha por la Montaña" se ha dado a raíz de las entrevistas y reportajes que le han hecho a Carlos.

Algo que podemos destacar de él es su naturalidad, en contraposición a otro tipo de *influencers* que realizan este tipo de acciones de una manera más guionizada y, en muchos casos, buscando un beneficio personal a cambio. Un ejemplo de este segundo tipo de *influencers* es el de Carlota Bruna, activista medioambiental y contra el maltrato animal.

También hay que destacar como Carlos realiza todas sus acciones sin filtros, permitiendo a los lugareños expresarse libremente, algo que resalta más aún la naturalidad de la iniciativa "Lucha por la Montaña".

Cuestión 3.

¿En qué medida la llegada de turismo contribuye al desarrollo económico de las zonas rurales? ¿Es este compatible con iniciativas para la preservación del medio ambiente?

Respuesta.

En este apartado proponemos un debate que haga reflexionar sobre el papel del turismo y la importancia de preservar los recursos naturales de la zona para su desarrollo.

Como se planteaba al inicio del caso, las zonas rurales se encuentran en un proceso de despoblación, por lo que actividades como turismo son una forma idónea para la ayudar a estimular las economías locales.

Para esta pregunta, también se recomienda tener en mente aspectos como el turismo sostenible o sustentable, el cual defiende un impacto mínimo sobre el entorno, tanto medioambiental como cultural, a la vez que busca la generación de empleo e ingresos para la población local.

4. CONCLUSIONES:

Como hemos podido ver en el desarrollo de este caso, "Lucha por la montaña" nace como respuesta al pesimismo que se ha generado en las zonas rurales debido al proceso de despoblación. Esta iniciativa ha logrado mostrar que las zonas rurales, en particular la montaña central leonesa, tienen un gran potencial y una riqueza que no se puede dejar perder.

El papel desarrollado por sus promotores, en particular Carlos, ha sido crucial. A través del uso de las RRSS ha llevado la montaña al público general que la desconocía. Gracias a la naturalidad con la que expone los contenidos y la cercanía que muestra con su público, la cuenta y la iniciativa en general ha ido ganando más y más seguidores con el paso del tiempo (Figura 6). El reconocimiento a su larga labor como comunicador de la montaña se ha visto reflejado hace poco cuando Informe Semanal (RTVE) le introdujo como un ejemplo de *influencer* rural en uno de sus reportajes. Además, varios medios de comunicación regionales se han hecho eco de él, concediéndole espacios gratuitos donde dar a conocer la iniciativa.

Lo que queremos destacar es cómo el movimiento de lucha por la montaña leonesa ha trascendido más allá de la propia iniciativa y de la figura de Carlos. Un ejemplo de esto es la gran cantidad de personas que comparten sus vivencias en la montaña a través del *hashtag* de #montañaleonesa, a través de la plataforma de Instagram e incluso de Twitter.

Figura 6. Celebración en Twitter de los 15.000 seguidoes en Instagram



Fuente: [https://twitter.com/Desafio_Lucha], a fecha 10/11/2021.

Si bien hemos elegido esta iniciativa por su increíble trayectoria y su papel tan importante para dar a conocer la montaña leonesa, consideramos que un uso más profesional de las herramientas disponibles en las RRSS ayudaría notablemente a lograr un mayor alcance e impacto.

BIBLIOGRAFÍA:

Carlos (Lucha por la Montaña): «La gente ha tomado conciencia de la necesidad de moverse en espacios abiertos». (2020, 28 mayo). Menudo es León. https://www.menudoesleon.com/carlos-lucha-por-la-montana-la-gente-ha-tomado-conciencia-de-la-necesidad-de-moverse-en-espacios-abiertos/

De Valderrueda, R. D. (2019b, septiembre 21). Entrevista a Carlos Fernández, creador de «Lucha por la Montaña». Diario de Valderrueda - Actualidad de la Montaña Oriental Leonesa y Palentina. https://www.diariodevalderrueda.es/texto-diario/mostrar/1532755/entrevista-carlos-fernandez-creador-lucha-montana

ILEÓN.COM. (2020, 13 octubre). Camisetas, el último grito para estar orgullosos de nuestra montaña leonesa ILEÓN.COM. https://www.ileon.com/actualidad/provincia/112442/camisetas-el-ultimo-grito-para-estar-orgullosos-de-nuestra-montana-leonesa

Instagram. (2021). [Software]. https://www.instagram.com/luchaporlamontana/?hl=es

Lucha por la Montaña on. (2020, 23 octubre). [Twitter]. Twitter. https://twitter.com/desafio_lucha/status/1319553217416626176?lang=es

Para que alguien se arranque con nuestro himno. (2021, 1 julio). La Nueva Crónica: Diario leonés de información general. https://www.lanuevacronica.com/para-que-alguien-se-arranque-con-nuestro-himno

Todos somos de León. . . y contentos de ser de aquí. (2020, 12 octubre). La Nueva Crónica: Diario leonés de información general. https://www.lanuevacronica.com/todos-somos-de-leon-y-contentos-de-ser-de-aqui

Twitter. (2021). [Software]. https://twitter.com/Desafio_Lucha

*Entrevista personal realizada a Carlos el día 15 de octubre de 2021.

IKEA: "TODOS MERECEMOS UN VERDADERO HOGAR"

Alumno1 Guillermo Álvarez Santos
Alumna2 Andrea Arias Bermejo
Alumna3 Paula Fierro Rubio
Alumna4 Andrea García Sánchez

Tutoras: Carmen Hidalgo Alcázar
Tutor: Rosana Fuentes Fernández
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

La empresa IKEA junto con la organización no gubernamental Save the Children han llevado a cabo una campaña de publicidad llamada "todos merecemos un verdadero hogar". El objetivo de la misma fue recaudar fondos para dotar a familias de bajos recursos económicos con muebles, cumpliendo con la premisa de IKEA que establece que los niños de estas familias pueden desarrollar al máximo su potencial cuando se encuentran en un entorno hogareño.

Esta campaña fue lanzada en numerosas plataformas, sin embargo, no obtuvo los resultados esperados en lo que a alcance y notoriedad se refiere.

ABSTRACT:

The enterprise IKEA in collaboration with the non-governmental organization Save the Children have achieved a publicity campaign called "todos merecemos un verdadero hogar". The object was to raise funds to endow families with low economic resources with furniture, fulfilling the premise of IKEA that establishes that the children of these families can develop to the extent possible their potential when they are located in a domestic environment.

This campaign was launched on numerous platforms, however, it didn't obtain the expected results in terms of reach and visibility.

1. INTRODUCCIÓN

IKEA es una empresa multinacional fundada en el año 1943 por Ingvar Kamprad en su país natal, Suecia. Este negocio nació con la idea de vender artículos por correo que cubrieran diferentes necesidades a precios asequibles, productos tales como bolígrafos, carteras o relojes. Fue en 1947 cuando decidieron expandir su negocio a la venta de muebles y años más tarde, alcanzaría grandes logros como la publicación del primer catálogo, la apertura del primer restaurante y el inicio de su gran expansión, primero por Europa y más tarde hacia el resto del mundo.

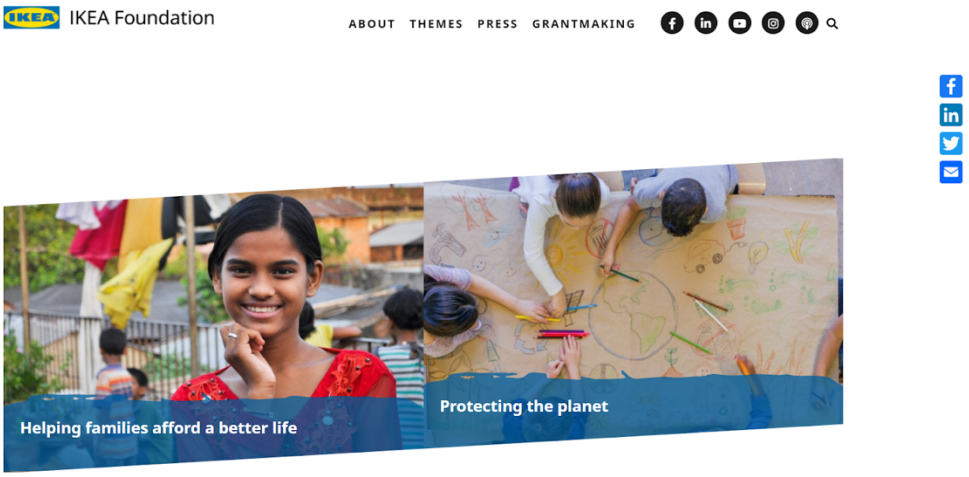
Actualmente IKEA, considerada como la empresa líder en el sector de la decoración, se dedica a la fabricación y venta minorista de muebles y opera en 52 países diferentes creando casi un millón de puestos de trabajo.

La visión de la empresa siempre ha sido crear una mejor vida cotidiana para muchas personas, ofreciendo sus productos a precios tan bajos que la mayor cantidad de personas puedan pagarlos.

Los canales que IKEA emplea para llevar a cabo su comunicación son los siguientes:

- *Catálogo impreso:* Este canal, que viene de su herencia histórica de venta por catálogo, ha sabido mantenerse hasta nuestros días. El catálogo IKEA, que llega con periodicidad anual a miles de hogares, se ha ido convirtiendo en un pequeño acontecimiento social y en su principal medio de promoción.
- *Blog de inspiración***:** IKEA usa su blog para compartir las ideas, consejos y trucos de decoración de la casa. No lo denominan 'blog', sino IKEA Ideas como una parte de IKEA Inspiración.
- *Televisión***:** A través de este canal la empresa desarrolla campañas muy creativas y memorables.
- *Redes sociales:* Permiten una comunicación directa con el cliente para transmitir novedades. Además, permite una interacción con los consumidores, de forma que pueden conocer sus opiniones e inquietudes acerca de la marca y sus productos.
- *Página Web***:** La página web de IKEA ofrece la oportunidad de potenciar sus valores, difundir su catálogo anual e incluso listar las direcciones físicas de sus tiendas. En la Figura 1 se puede observar la apariencia de la misma.
- *Tarjetas de fidelización IKEA Family:* Otorgan descuentos, regalos y revistas a los miembros.
- *Otros canales***:** Incluyen desde eventos en las propias tiendas, hasta acciones de marketing de guerrilla.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de IKEA Foundation.



Fuente: [https://ikeafoundation.org], a fecha 15/10/2021.

IKEA Foundation es una organización filantrópica también creada por Ingvar Kamprad, aunque independiente del negocio de venta al por menor de IKEA. Su objetivo es crear una vida más brillante en un planeta habitable. Para ello, la

organización trabaja para introducir cambios sustanciales para que las familias que viven en la pobreza puedan permitirse un mejor día a día y también para reducir los efectos del cambio climático.

Save the Children es una organización no gubernamental (ONG) de carácter internacional que fue fundada en 1919 por Eglantyne Jebb y su hermana Dorothy Buxton con el fin de recaudar dinero para ayudar a miles de niños austriacos y alemanes víctimas de las consecuencias de la guerra. A continuación, se puede observar la pantalla de inicio de su página web (Figura 2).

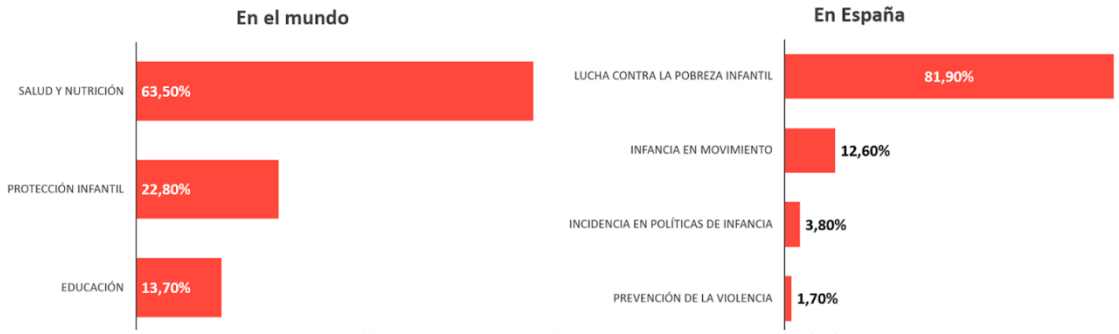
Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de Save the Children España.



Fuente: [https://www.savethechildren.es], a fecha 15/10/2021.

Actualmente, la organización tiene como objetivo fundamental la defensa activa de los intereses de los niños y, particularmente, de los más desfavorecidos. Promover y defender los derechos de los niños en el marco de la convención de Naciones Unidas sobre los derechos de los niños. El destino de sus fondos en 2020, a nivel mundial fue mayoritariamente para salud y nutrición, seguido de protección infantil y educación. En el caso concreto de España para este mismo año más del 80% de los fondos se destinaron a la lucha contra la pobreza infantil, como podemos observar en la Figura 3.

Figura 3. Finalidad de los fondos recaudados por Save the Children en 2020.



Fuente: [https://www.savethechildren.es/memoria-anual-2020], a fecha 18/10/2021.

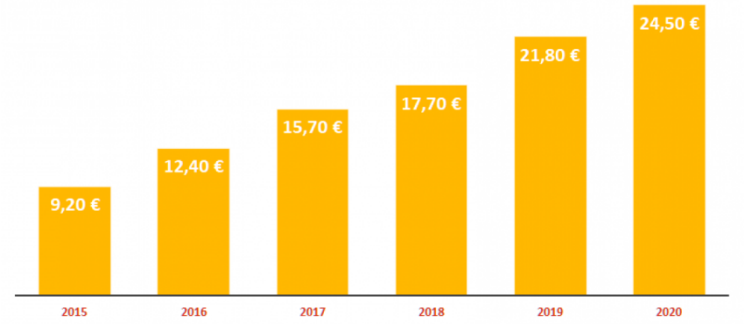
En cuanto a la obtención de esos fondos, en 2020 se consiguieron en su gran mayoría de la financiación privada de los más de 138.000 socios que contribuyeron con la asociación durante ese año. La parte restante, se obtuvo a través de financiación pública, como se puede ver en la Figura 4. Además, la Figura 5 muestra cómo ha progresado la cantidad de fondos disponibles a lo largo del tiempo, pudiendo apreciar un importante aumento año tras año.

Figura 4. Fuentes de financiación de Save the Children en 2020.



Fuente: [https://www.savethechildren.es/memoria-anual-2020], a fecha 18/10/2021.

Figura 5. Evolución de los fondos de Save the Children entre 2015 y 2020 (en millones de euros).



Fuente: [https://www.savethechildren.es/memoria-anual-2020], a fecha 18/10/2021.

A través de su página web, la asociación se da a conocer, mostrando todos sus proyectos y los trabajos que hacen. Además, ofrecen información sobre diferentes formas de colaboración con Save the Children, desde hacerse socios o colaborar económicamente hasta hacerse voluntario.

IKEA Foundation y Save the Children han trabajado juntos desde 1994 para ayudar a hacer realidad los derechos de los niños a una infancia saludable y segura, incluyendo una educación de calidad. Esta colaboración se ha convertido en una asociación estratégica a largo plazo, gracias a los valores que comparten IKEA Foundation y Save the Children. Algunos de los objetivos que comparten ambas organizaciones son:

- Abordar las causas fundamentales del trabajo infantil en las zonas algodoneras de la India y Pakistán.
- Ayudar a los niños cuyas comunidades se ven afectadas por emergencias o conflictos.
- Trabajar para aumentar la capacidad del sector humanitario para responder a las crisis.
- Fortalecimiento de la capacidad de Save the Children en educación inclusiva.
- Trabajar para prevenir la migración insegura de niños en Etiopía y Bangladesh mediante la promoción de la protección, la educación y el juego para los niños en movimiento.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Con motivo de la llegada de la navidad de 2020, IKEA desarrolló la campaña «*Todos merecemos un verdadero hogar*», cuyo anuncio se puede visualizar en la Figura 6. Con un tono diferente a las desarrolladas con anterioridad, esta campaña destacó por sus objetivos, así como mensaje, que pasaron de ser competitivos a meramente sociales. Su objetivo principal era recaudar fondos para la lucha contra la desigualdad social, dotando a familias vulnerables de mobiliario para el estudio. Para ello se alió una vez más con Save the Children. Además, IKEA ha previsto una bolsa de un millón de euros

que será destinada, en coordinación con organismos locales, a responder a las necesidades de las personas y los hogares más vulnerables.

La campaña fue lanzada el 22 de noviembre de 2020 tanto en televisión como en plataformas digitales mediante las propias redes de IKEA.

Con la historia que se cuenta en dicho anuncio, se busca representar el ingenio que pueden desarrollar los niños si tienen un lugar adecuado para ello. En él se puede observar a una niña viendo la televisión, en concreto un anuncio donde aparece Papa Noel entrando por la chimenea. En ese instante, la niña se da cuenta de que en su casa no tiene chimenea y por tanto, Papa Noel no podrá dejar sus regalos. En consecuencia, la niña comienza a revisar libros y a estudiar para poder crear una máquina y así hacer llegar los regalos y la navidad a su casa.

Laura Durán, directora de Marketing de Ikea en España dijo: "El hogar se ha convertido, más que nunca, en nuestro aliado, en parte esencial de nuestras vidas y estamos seguros de que podemos conseguir cambios reales en el día a día en muchos hogares vulnerables. Hay un enemigo a abatir: la desigualdad, y a través de la campaña, esperamos también inspirar a otros agentes sociales. Estas acciones pretenden cambiar la vida de niños y niñas dotándolos de zonas de estudio para que puedan tener un futuro mejor". Laura añadió: "Nuestro esfuerzo por tener un impacto positivo en las personas y el planeta no es nuevo, siempre ha estado en nuestro ADN, pero la crisis sanitaria nos ha hecho tenerlo ahora más presente que nunca".

Objetivos de la campaña

Los principales objetivos buscados con la campaña se alejaron de los típicos de ventas, centrándose en la notoriedad y el posicionamiento como marca comprometida con el desarrollo social. Entre estos objetivos destacan:

- Luchar contra la desigualdad social, la cual se ha incrementado debido a la crisis de la COVID-19, invirtiendo en igualdad de oportunidades sociales y económicas.
- Contribuir a crear hogares seguros, llenos de vida y de una manera sostenible.
- Apoyar la educación de los niños en riesgo de exclusión social, proporcionándoles espacios de estudio.
- Inspirar a otros agentes sociales para seguir creando cambio.

Figura 6. Anuncio de la campaña «*Todos merecemos un verdadero hogar*» de IKEA.



Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=bbMNeYYeVls], a fecha 23/10/2021.

Ficha técnica del anuncio:

- Anunciante y Producto: IKEA / Campaña de Navidad.
- Agencias involucradas: McCann (agencia creativa), YMEDIA (agencia de medios), Tinkle (agencia de PR), LLYC (agencia Public Affairs), Good Rebels (agencia de redes sociales), 3Dots (agencia contenidos) y MRM (Mkt relacional).
- Campaña: Navidad.

Público objetivo

Debido a que el anuncio formó parte de la campaña de navidad de IKEA, su público objetivo fue el mismo que el de la empresa. Esto incluye a toda la familia, desde consumidores jóvenes hasta los más mayores, pasando por los más pequeños de la casa.

Beneficiarios

Los beneficiarios serán 850 familias con las que trabaja "Save the Children". La organización les hará llegar mobiliario y decoración para que puedan formar un espacio de estudio adecuado para los más pequeños de la casa, lo cual permitirá aumentar sus oportunidades y será un elemento motivacional.

Alcance

La campaña se lanzó en las redes de IKEA, además de en la televisión. El Tweet que publicó Ikea (Figura 7) con el fin de promocionar su nueva campaña de navidad en el año 2020, tuvo una baja repercusión en el público. Apenas consiguió un alcance de 10 retweets y 53 me gustas, cifras muy bajas. Por otro lado, podemos ver 100 comentarios dentro de la publicación de Twitter dedicada a la campaña aunque, la mayoría (por no decir la totalidad de los comentarios) son sobre otros temas que no forman parte de la campaña, como quejas hacia la compañía sobre productos, garantías, servicios post-venta, incidencias…

Figura 7. Tweet de IKEA promocionando su campaña «*Todos merecemos un verdadero hogar*».



Fuente: [https://twitter.com/IKEASpain/status/1330805790911901696], a fecha 23/10/2021.

Únicamente hubo un tweet de una persona ajena a la empresa que hizo referencia a la campaña, el cual se presenta en la Figura 8. En este se utilizó el hashtag #IKEAVerdaderosHogares, el mismo que IKEA pone a todas sus campañas. Además, este tweet no es de ninguna persona conocida ni influyente, sino de un usuario cualquiera de Twitter.

Figura 8. Tweet con el hashtag #IKEAVerdaderosHogares.



Fuente: [https://twitter.com/marterremoto/status/1331213534974373888], a fecha 23/10/2021.

En otras redes sociales como Instagram o Facebook, mediante el mismo hashtag #IKEAVerdaderosHogares, no encontramos ninguna mención a esta campaña navideña, si no que las publicaciones que aparecen hacen referencia a otros temas relacionados con el hogar. En este caso, Ikea no ha hecho uso de estas redes sociales para promocionar su campaña, centrando sus esfuerzos en el lanzamiento del anuncio en la televisión para llegar a los hogares españoles.

El anuncio publicitario publicado el 20 de noviembre, alcanzó en la plataforma YouTube unas cifras de 71.272 visualizaciones, con 42 comentarios y 693 me gustas. Además, varios periódicos del panorama nacional, como son el 20 minutos o el Marca, hicieron eco de la campaña, ayudando a generar notoriedad, tal y como podemos observar en la Figura 9 y Figura 10.

Figura 9. Noticia del periódico "20 minutos" haciendo alusión a la campaña de IKEA.



Fuente: [https://www.20minutos.es/noticia/4479923/0/asi-es-el-nuevo-anuncio-navidad-ikea-2020], a fecha 27/10/2021.

Figura 10. Noticia del periódico "Marca" haciendo alusión a la campaña de IKEA.



Fuente: [https://www.marca.com/tiramillas/actualidad/2020/11/19/5fb6c2fe46163f29098b45d6.html], a fecha 27/10/2021.

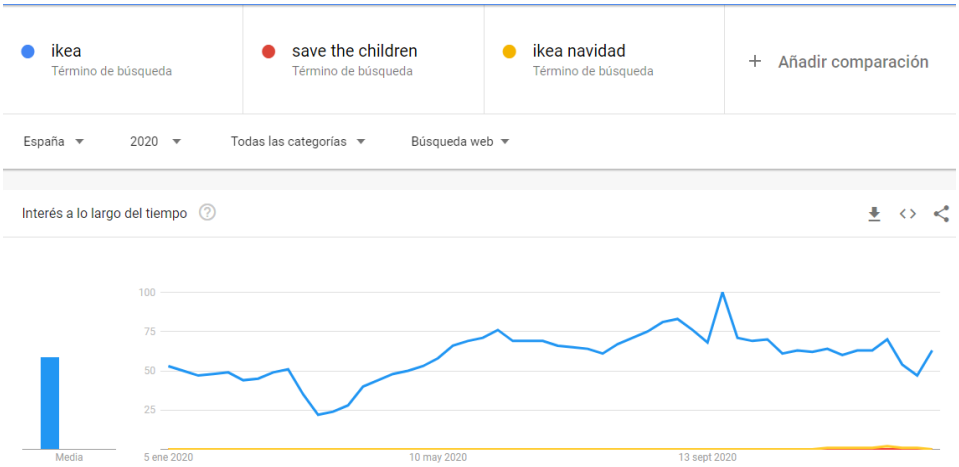
Resultados

Es muy difícil cuantificar los resultados de esta campaña, pues IKEA no ha dado datos que permitan entender si esta campaña propició un aumento de las ventas o no. Si atendemos a sus resultados, de cara a observar si aumentaron o disminuyeron (pudiendo relacionarlo entonces con la campaña) podemos observar que, las filiales ibéricas de la compañía (en donde se emitió la campaña) cerraron el ejercicio de 2020 con unas ganancias de 71,3 millones de euros, un 27% menos que el año anterior. A la hora de interpretar estos resultados, se debe tener en cuenta que en este año 2020, la totalidad de la población española permaneció confinada en su domicilio durante varios meses, en los que las tiendas también se encontraban cerradas.

En resumen, en 2020 IKEA ibérica percibió menos ventas y menos beneficios, por lo que se vieron fuertemente afectadas por la pandemia. Por otro lado, si atendemos al número de búsquedas relacionadas con IKEA o la campaña en

el periodo de tiempo en el que estuvo en emisión (de cara a observar si obtuvieron la notoriedad buscada) el resultado es el que podemos observar en la Figura 11.

Figura 11. Cifra de búsquedas de Ikea, Save the Children e IKEA navidad.



Fuente: [https://trends.google.es/trends/explore?geo=ES&q=ikea,save%20the%20children,ikea%20navidad] a fecha 28/10/2021.

Al comparar los resultados a lo largo de 2020 entre IKEA, Save the children e "IKEA navidad" obtenemos que la notoriedad de IKEA ha sido constante a lo largo del año. En el periodo que se emitió la campaña el interés de la gente permaneció constante, sin haber aumentado. El pico de la campaña se obtuvo entre el 6 y el 12 de diciembre, cuando los términos "IKEA" e "Ikea navidad" tuvieron más búsquedas. Sin embargo, estos resultados, como se puede ver, no son nada fuera de lo normal, pudiendo entender que la campaña no tuvo el alcance esperado.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

En relación con la campaña «***Todos merecemos un verdadero hogar***» desarrollada por **IKEA** en colaboración con la ONG **Save the Children**, se proponen a continuación, tres cuestiones para reflexión del lector.

Cuestión 1.

¿Por qué no se han alcanzado los objetivos esperados en cuanto a notoriedad y alcance de la campaña?

Respuesta.

A pesar de que IKEA tenía una buena idea de campaña, que permaneció en televisión durante un periodo superior al mes, ésta no obtuvo los resultados esperados y no consiguió feedback de usuarios ni notoriedad en redes sociales. La marca únicamente compartió su campaña a través de YouTube y Twitter.

Consideramos que IKEA debería haber lanzado su campaña también a través de otras redes sociales. El anuncio promocional de la campaña es un vídeo muy bonito y entretenido, por lo que creemos que si éste hubiera sido subido a Facebook o Instagram (donde IKEA tiene un mayor número de seguidores que en Twitter), hubiera sido más sencillo para los usuarios compartir el vídeo y este hubiera podido llegar a viralizarse. Al haber puesto su anuncio únicamente en la televisión, aunque a algunas personas les llamase la atención, no lo compartieron ya que el proceso de tener que buscar el vídeo es más complejo que un simple botón de "compartir" en redes sociales.

Cuestión 2.

¿Qué se podría mejorar de la campaña para obtener mayor visualización? ¿Podría el proyecto mejorar sus estrategias de marketing para llegar a más público?

Respuesta.

Una de las plataformas más empleadas para el desarrollo de su estrategia fue la televisión, recordemos que este suele ser el medio con mayor alcance sin dudas. Sin embargo, los tiempos están cambiando y quizás la campaña de IKEA fue desarrollada sin atender a los cambios en el panorama comunicativo que ha supuesto la pandemia.

Por esta razón, creemos que, sin dejar de lado la televisión, IKEA debería haber dado una importancia mucho mayor a sus redes sociales a la hora de promocionar esta campaña. Además, si se quisiera llegar a más público, se podrían haber utilizado algunas estrategias como, por ejemplo, involucrar a los seguidores de la marca en la causa. Una de las formas a través de las cuales esto se podría llevar a cabo, sería prometer la donación de un mueble por cada vez que la campaña sea compartida por un usuario, utilizando el hashtag #IKEAVerdaderosHogares. De este modo, mucha gente querría aportar su granito de arena a la causa compartiendo la publicación y la campaña se haría viral, logrando sensibilizar a un mayor número de personas sobre esta situación tan común en los tiempos que corren.

Cuestión 3.

¿Por qué crees que IKEA tomó la decisión de no compartir esta campaña a través de Instagram y Facebook? ¿Suele compartir sus campañas en estas redes sociales?

Respuesta.

Twitter fue la única red social a través de la cual IKEA compartió la campaña "Todos merecemos un verdadero hogar". A pesar de que la empresa es muy activa en plataformas como Instagram o Facebook, decidió no dar visibilidad a esta campaña a través de estos medios.

Si observamos las cuentas de Instagram y Facebook de IKEA, comprobaremos que la marca se preocupa mucho por la estética de su feed y que todas sus publicaciones son muy visuales y atractivas. Por esta razón, creemos que subir el vídeo promocional de la campaña de navidad a estos perfiles, hubiera roto la estética tan cuidada que sigue la marca.

Además, IKEA no suele subir a estas redes sociales descuentos u ofertas, sino que publica imágenes en las que, aunque aparecen sus productos, se pueden observar más cosas, para hacerlo más "bonito". Por esto, suponemos que la empresa utiliza estas plataformas para crear contenido visualmente atractivo y no buscando una inmediata llamada a la acción del consumidor, ya que IKEA no sube sus campañas o promociones.

Cuestión 4.

¿Qué otras campañas o acciones se podrían realizar por parte de IKEA para dar consciencia de las situaciones educacionales de miles de niños españoles y poder ayudarlos?

Respuesta.

En un mundo en el que cada vez se emplean más las redes sociales y la tecnología móvil, sería interesante plantearse qué acciones concretas y adecuadas a los nuevos tiempos, pueden desarrollar las empresas para seguir contribuyendo a crear cambio en el mundo.

Una forma de sensibilizar podría haber sido incluir en la campaña a niños contando en primera persona su situación y sus testimonios. De esta forma, la población podría "poner cara" a este colectivo, lo que crearía en ellos una mayor empatía y solidaridad con la causa.

Además, IKEA, podría haber incluido en la campaña la opción de hacer donaciones (tanto de dinero como de bienes) que fuesen destinadas a Save de Children, para contribuir con los niños en situación de desigualdad social.

4. CONCLUSIONES:

En la actualidad, la desigualdad extrema en el mundo está fuera de control. Ejemplos de ello son datos como que el 1% más rico de la población posee más del doble de la riqueza que 6900 millones de personas, mientras que casi la mitad de la humanidad vive con menos de 5,5 dólares al día.

Esta situación se agravó aún más con la aparición del nuevo virus "COVID-19", el cual ha afectado a todos los países del mundo, en mayor o menor medida, y cuya consecuencia principal deriva en que miles de personas han perdido sus empleos y por ende, han visto perjudicado su nivel de vida y el de las personas que dependen de los mismos, sus familias.

En España, los niños se han convertido en el colectivo más afectado por la crisis económica de los últimos años y más de 2 millones viven en situación de pobreza extrema o relativa.

Con esta campaña, se pretende sensibilizar a la población, intentando reducir la pobreza, la exclusión y la desigualdad infantil para que todos los niños y niñas puedan tener las mismas oportunidades. Para ello, IKEA, contando con la colaboración de Save the Children, se comprometió a dotar de mobiliario de estudio a niños de familias vulnerables y ha destinado una gran cantidad de recursos económicos a proporcionar material educativo y mejorar la educación en numerosos países a través de la formación de profesores.

Una de las principales razones por las que elegimos esta campaña es visibilizar la pobreza infantil, un tema que es muy grave en nuestro país y al que no se le presta la suficiente atención. Además, tratamos de resaltar lo afortunada que debería sentirse cualquier persona que se encuentre en una situación como la nuestra, es decir, que disponga de los suficientes recursos para acceder a estudios universitarios y posea los materiales necesarios para un buen desarrollo de su estudio.

A pesar de que la campaña de IKEA intentó dar visibilidad a este tema, los resultados no fueron los esperados y el alcance de la misma fue relativamente bajo, sin llegar a lograr sus objetivos de concienciación y creación del cambio.

BIBLIOGRAFÍA:

Así es el nuevo anuncio de Navidad 2020 de Ikea. (2020, noviembre 19). 20 minutos. https://www.20minutos.es/noticia/4479923/0/asi-es-el-nuevo-anuncio-navidad-ikea-2020/

Axdorff, P. (s. f.). Propósito IKEA verdaderos hogares. IKEA España. Recuperado 15 de octubre de 2021, de https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/community-engagement/proposito-ikea-verdaderos-hogares-pubf3b93870

Google Trends. (s. f.). Recuperado 7 de noviembre de 2021, de https://trends.google.es/trends/explore?geo=ES&q=ikea,save the children,ikea navidad

Ikea apela a la educación en su anuncio por Navidad y dona muebles para el estudio. (2020, noviembre 19). Marca. https://www.marca.com/tiramillas/actualidad/2020/11/19/5fb6c2fe46163f29098b45d6.html

IKEA colabora con Save the Children a favor de la infancia en riesgo de exclusión social. (2018, febrero 20). RRHH Press. https://www.rrhhpress.com/comprometidos/41452-ikea-colabora-con-save-the-children-a-favor-de-la-infancia-en-riesgo-de-exclusion-social

IKEA España. (s. f.). IKEA Foundation. Recuperado 15 de octubre de 2021, de https://ikeafoundation.org/

IKEA España. (s. f.). Save The Children - IKEA. Recuperado 15 de octubre de 2021, de https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/community-engagement/save-the-children-pub9397d780

IKEA España. (s. f.). Todos merecemos un verdadero hogar. Recuperado 7 de noviembre de 2021, de https://www.ikea.com/es/es/campaigns/verdaderos-hogares-pub9774c600

IKEA España. (2020, noviembre 20). Anuncio IKEA «Todos merecemos un verdadero hogar». https://www.youtube.com/watch?v=bbMNeYYeVls

IKEA España. (2020, noviembre 23). Twitter IKEA España. https://twitter.com/IKEASpain/status/1330805790911901696

Save the Children. (2020, noviembre 21). Ikea y Save the Children juntos contra la desigualdad. https://www.savethechildren.es/actualidad/ikea-y-save-children-juntos-contra-la-desigualdad

Save the Children. (2021, julio 15). Memoria anual 2020. https://www.savethechildren.es/memoria-anual-2020

TOMS SHOES: UNOS ZAPATOS, UNA ILUSIÓN

Alumno1 María Matos
Alumna2 Mónica Pavón
Alumna3 Arancha Vecino

Tutoras: Carmen Hidalgo Alcázar
Tutor: Rosana Fuentes Fernández
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

La empresa seleccionada para el desarrollo del caso ha sido "*TOMS SHOES*". Siendo los principales motivos de selección su originalidad e innovadora acción de emprendimiento social. La peculiaridad de la empresa se encuentra en el inicio de su acción social, a través de la cual entregaba a aquellas personas desfavorecidas y procedentes de países subdesarrollados un par de zapatillas por cada par vendido. En nuestra opinión, creemos que uno de los aspectos más destacables es la forma de conseguir convertir al consumidor en un benefactor mediante el consumo de sus productos. Pese al cambio de estrategia de los últimos años, TOMS ha logrado alcanzar sus objetivos con éxito, continuando actualmente ayudando al crecimiento de dichos países subdesarrollados mediante distintas acciones sociales.

ABSTRACT:

The company selected for the development of the case has been "TOMS SHOES". The main reasons for selection are its originality and innovative social entrepreneurship action. The peculiarity of the company lies in the beginning of its social action, through which it gave disadvantaged people from underdeveloped countries a pair of sneakers for each pair sold. In our opinion, we believe that one of the most remarkable aspects is the way to convert the consumer into a benefactor through the consumption of their products. Despite the change in strategy in recent years, TOMS has managed to reach its objectives successfully, currently, they continue to help the growth of these underdeveloped countries through different social actions.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa TOMS Shoes fue fundada en el año 2006, tras la experiencia vivida por el fundador Blake Mycoskie durante su viaje a Argentina. Allí, además de conocer al que se convirtió en su socio Alejo Nitti fue conocedor de las dificultades que sufrían en el país, destacando la falta de recursos que impedían a los más jóvenes disponer de calzado. Por lo que tras detectar la necesidad, Mycoskie y Niti llevaron a cabo una nueva idea de negocio basándose en un modelo One for One mediante la venta de alpargatas, donde cada par vendido lograría que TOMS otorgase otro par a un niño necesitado.

La marca de calzado destaca a su vez por su colaboración con la organización *Children International*, con la cual comparte objetivo: ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas, especialmente de los más jóvenes. Children International es una organización humanitaria sin ánimo de lucro situada en Kansas City, tiene un objetivo claro: 'Producir un cambio real y duradero en la vida de los niños que viven en la pobreza'. Este objetivo lo lleva a cabo principalmente a través de su programa de apadrinamiento. Actualmente, cuenta con 17 agencias en 11 países distintos, gracias a lo cual atiende a alrededor de 335.000 niños.

Ha llegado a alcanzar los más de 7 millones de zapatos entregados a lo largo de múltiples países entre los que destacan Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Filipinas, EEUU (Little Rock, Arkansas) y Zambia desde que comenzó la iniciativa.

A los pocos años desde sus inicios, TOMS fue desarrollando nuevos productos presentados también bajo una consigna solidaria. En 2011, lanzó una nueva línea de gafas mediante las que ofrecía gafas, tratamientos y asistencia médica en 13 países con el fin de mejorar la visión de la población. En 2014, elaboró su propia línea de café donde por cada paquete vendido una persona podrá disponer de agua potable durante una semana. Y, en 2015, surgió la creación de una colección de bolsas cuya comercialización permitió la preparación de comadronas y la distribución de kits de asistencia a partos con el fin de aumentar la seguridad de las pacientes.

En la actualidad, la empresa cuenta con una mayor variedad de productos: zapatos, calcetines, sombreros, gorros, gafas de sol, camisetas, sudaderas y cuidado del calzado.

En 2019, TOMS procedió a cambiar el modelo One for One para ampliar su cartera de donaciones centrándose en diferentes aspectos que serán desarrollados a lo largo del siguiente apartado.

Los principales objetivos llevados a cabo hasta la fecha por la empresa, se centran en la inversión de un tercio de sus ganancias (Figura 1) como medio de ayuda a la sociedad para tratar de lograr la construcción de una equidad, el acceso a mayores oportunidades, acabar con la violencia armada e incrementar la importancia de la salud mental, así como también, su compromiso por crear un impacto positivo a través de los negocios.

Figura 1. Imagen del apartado 'Growing the goods' de la página web oficial TOMS



Fuente: [http://www.toms.com], a fecha 08/10/2021.

Actualmente la empresa está llevando a cabo un plan de expansión, iniciado en el 2020 con vistas a los próximos 5 años, alrededor de las principales áreas clave de su negocio. Siendo los principales compromisos de esta nueva acción aquellos que guiarán las decisiones que beneficiarán a la sociedad, destacando los siguientes:

- Expandirse alrededor de todo el mundo
- Continuar creciendo en su camino hacia el éxito
- Usar más algodón sostenible
- Seguir perfeccionando su embalaje
- Reducción de la huella de carbono
- Mantenerse reales

2. DESARROLLO DEL CASO:

TOMS sigue un modelo de marketing basado en la responsabilidad social corporativa, al principio llamado "ONE TO ONE" en la cual esta empresa no vende solo el producto si no que con ello vende su ideal, lo que conlleva a que el cliente no solo adquiera un producto si no que se transforma de cierta manera en benefactor.

Esta acción la realizó mediante la donación de un par de zapatos por cada compra de otro par de ellos, este proyecto lo llamó "Proyecto Zapatos para el mañana". Al inicio no tuvo toda la repercusión esperada, hasta que el periódico "Los Angeles Times" realizó un artículo sobre dicho proyecto. Entonces las ventas se dispararon por nueve veces el stock disponible.

En 2007 lanzó un evento llamado "Un día sin zapatos" para crear conciencia sobre el impacto que puede tener esta carencia de zapatos sobre todo en los niños. TOMS ha intentado distribuir los zapatos en países que tengan una mayor necesidad de calzado debido a que esta carencia puede hacer peligrar la salud de sus habitantes.

Desde la fundación de la empresa, se han suministrado alrededor de 86 millones de pares de zapatos con un valor de 3.05 billones de dólares y 140 litros de agua potable por semana y por persona siendo un total de más de 9.4 millones de litros de agua potable.

En 2019, TOMS decidió desvincularse del modelo de negocio One for One con el fin de ampliar su cartera de donaciones, centrándose en sus inversiones de proyecto de Europa, siendo los temas centrales del mismo el empoderamiento de la mujer, el empresariazgo de impacto social, y las personas sin hogar colaborando junto a socios sin ánimo de lucro y responsables de cambio de Europa para lograrlo. Dicha desvinculación no supone que los proyectos iniciados bajo ese modelo hayan sido abandonados, ya que la organización mantiene su compromiso pero con otro modelo de negocio.

Actualmente, TOMS invierte ⅓ de sus ganancias en esfuerzos base ya que ellos piensan que el progreso comienza en los aspectos más básicos de los problemas y las oportunidades de una comunidad. Además, hacen hincapié en la importancia de la equidad y no de la igualdad porque no todas las comunidades son iguales ni tienen los mismos obstáculos ni necesitan las mismas soluciones.

Tratan de poner soluciones a lo que ellos consideran los tres pilares básicos:

- Promover la salud mental.
- Poner fin a la violencia armada.
- Aumentar el acceso a las oportunidades.

Con todo esto TOMS busca alianzas:

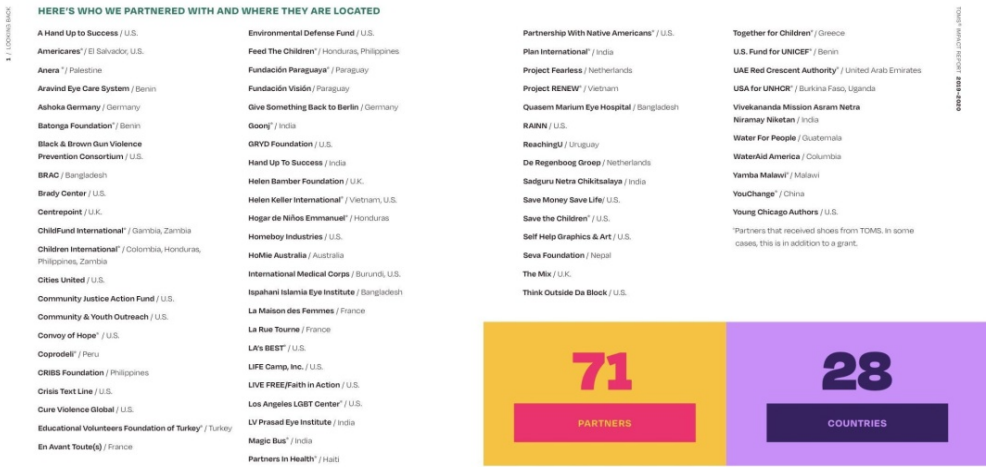
- Bidireccionales,es decir, con asociaciones con las que puedan crear valor tanto para ellos como a la organización asociada con los que puedan compartir valores y crear proyectos sobre la marcha en función de los objetivos que vayan surgiendo y no solamente unirse para un proyecto determinado.
- A largo plazo, busca realizaciones significativas que no tratan solo de poner el dinero sino de aprender y crecer junto con sus socios.
- Con perspectivas diversas, ya que TOMS creó una especie de consejo asesor de donaciones en el cual participan diversas comunidades LGTBQ+ y de justicia racial entre otras, para que todo el mundo tenga voz.

Una de sus iniciativas es 'The Tomorrow's Project', que consiste en que cada mes, los empleados tienen la oportunidad de elegir una organización. Tras emitir votos, se decide qué organización recibirá los 10.000 dólares de TOMS para promover su trabajo a nivel local.

Más allá de los 10.000 dólares, está iniciativa brinda la oportunidad de aprender sobre organizaciones menos conocidas que operan en su propio territorio, además de las causas que preocupan a los empleados y las comunidades a las que pertenecen.

Actualmente, TOMS colabora con 71 organizaciones en 28 países diferentes (Figura 2) a los que en el año 2020 ha entregado casi 4.5 millones de dólares en subvenciones. Además de haber recibido y mantenido el Certified B Corporation® desde el 2018, este reconocimiento asegura que la empresa seguirá con sus compromisos con sus estándares verificados de rendimiento social y medioambiental, así como de transparencia y contabilidad.

Figura 2. Captura de la página 8 del informe de impacto del 2018-2019.



Fuente: [http://www.toms.com], a fecha 08/10/2021.

TOMS se ha implicado con la situación actual que afecta a todo el mundo, la pandemia por el COVID-19. Creando TOMS COVID-19 Global Fund en abril de 2020. Durante alrededor de 5 meses destinaron 2 millones de dólares a aquellos socios que se encontraban en la primera línea de la pandemia (International medical Corps, Crisis text line, BRAC, Partners in Health entre otros). Dichos fondos se han usado en proporcionar salud gratuita y accesible, pruebas y tratamientos a pacientes con COVID-19 y entregar suministros a trabajadores con pocos recursos.

Podemos destacar a su vez su postura frente al movimiento Black Lives Matter, el cual es conocido por su carácter internacional y descentralizado cuyo origen se encuentra ligado a Estados Unidos, iniciándose en el año 2013 tras el asesinato de un joven de la comunidad afroestadounidense. Bajo su lema "Las vidas de las personas negras importan" tratan de "erradicar la supremacía blanca", logrando cambiar la forma en la que la sociedad habla acerca de la brutalidad y las desigualdades policiales.

TOMS, participó activamente y de inmediato con acciones como:

- Donar 5000 dólares a Black Lives Matter.
- Una subvención de 25000 dólares a LIVE FREE/FAITH IN ACTION
- Una subvención de 25000 dólares a Cities United.
- Una subvención de 25000 dólares a Community Justice Action Fund.

Además recalcaron que su empresa condena dichas acciones, recalcando que es importante acabar con el racismo siendo peligroso para la prosperidad de todos, ya que ninguno mejorará hasta que todos lo hagamos. Por eso se declaran abiertamente una organización antiracista la cual tiene un compromiso con sus clientes, empleados y comunidades para acabar con las opresiones y marginaciones que generan resultados no equitativos hacia estos colectivos.

Otra de sus iniciativas es el "Giving Tuesday", siendo un evento que ocurre cada año y que se trata de cerrar la tienda de la empresa durante un dia para que todos los empleados puedan participar como voluntarios en diferentes actividades como cocinar y servir comidas en "Los Angeles Downtown Women's Center", ayudando a los exconvictos a encontrar trabajo mediante el simulacro de entrevistas de trabajo, etc. Incluso en 2020, con la pandemia del COVID-19 realizaron este día pero de una manera on line. TOMS intenta que el 100% de sus empleados participen en esta iniciativa.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Ha cumplido la empresa TOMS con los objetivos que le motivaron a crearse?

Respuesta.

Desde nuestro punto de vista, creemos que TOMS ha superado con éxito sus objetivos iniciales, basándonos para ello en la elevada cantidad de personas que han logrado beneficiarse de sus acciones (concretamente más de 100 millones de personas), así como también, hemos podido ver reflejado en la implantación de nuevas acciones destinadas nuevamente a ayudar a aquellos más desfavorecidos su compromiso con la sociedad y el mantenimiento de la filosofía que les llevó a crear la empresa.

Cuestión 2.

¿Se puede considerar que TOMS ha generado realmente un impacto positivo y notorio en la sociedad?

Respuesta.

Oficialmente, TOMS ha tenido un impacto positivo en más de 100 millones de vidas, llevando zapatos, vista y agua potable a comunidades alrededor de todo el mundo. Comenzó entregando zapatos a niños necesitados, pero ahora no es solo eso. Ha creado toda una red de asociaciones que llegan no solo a los países más necesitados, sino también a zonas con desigualdades dentro de países desarrollados. Además, muestra apoyo financiero (dona 1/·3 de lo beneficios obtenidos) y participa en movimientos sociales como BLM, el feminismo, la pandemia COVID-19…

Con todo esto, consideramos que esta empresa realmente ha generado y sigue generando un impacto positivo en la sociedad.

Cuestión 3.

¿Qué motivó a TOMS a cambiar su acción social? ¿Fue una decisión acertada?

Respuesta.

En nuestra opinión, su principal motivo para cambiar de estrategia se basa en que dicha acción social se les quedó en cierto modo "pequeña" u "obsoleta", es decir, inicialmente entregaban zapatos en países subdesarrollados ayudando a una gran cantidad de personas que los necesitaban. Siendo el principal motivo que les impulsó a hacer más. Además, teniendo en cuenta que cada país tenía distintas necesidades, la entrega de zapatos se volvió insuficiente debido a la diferencia de

impacto en función del área, por lo que decidieron destinar sus ganancias de forma personalizada según las necesidades de cada país. También consideramos que fue una buena decisión ya que de esta manera consiguen invertir el dinero de una manera más eficaz, ayudando con ello a cubrir las necesidades básicas en función de las características de cada país.

Cuestión 4.

¿Fue realmente la acción de TOMS un emprendimiento social o buscaba beneficiarse económicamente de dicha estrategia?

Respuesta.

Consideramos que dicha pregunta ha de ser abierta con el fin de abrir un debate. Centrándonos en nuestro punto de vista, creemos que inicialmente TOMS fue creada realmente con motivo de un fuerte compromiso social cuyo principal objetivo no era sólo ayudar a las personas con falta de recursos, sino que también, buscaba implantar un cambio en la sociedad. Posteriormente, una vez implantado el cambio la empresa ha querido justificar la cantidad económica de donaciones, basándose en que dicha cantidad es necesaria para mantener la rentabilidad de la empresa y poder continuar con sus acciones. Personalmente, pese a la justificación de TOMS, creemos que la cantidad invertida en donaciones podría ser aún mayor, ya que basándonos en los porcentajes destinados a ayudar (⅓ de los beneficios) pensamos que parte de los beneficios obtenidos tienen un fin personal, quedando encubierto mediante las acciones de emprendimiento social.

4. CONCLUSIONES:

Tras el estudio del caso, podemos afirmar que la iniciativa llevada a cabo por la empresa TOMS ha supuesto un gran impacto social alrededor de todo el mundo desde su comienzo en 2006. Y aún no han acabado, de hecho, ellos afirman que es solo el comienzo. Tras 14 años en activo, han adquirido un gran aprendizaje sobre cómo gestionar donaciones globales, algo que usarán en el desarrollo de sus planes futuros.

Cabe destacar la decisión tomada de realizar un cambio en su modelo de negocio, mediante el cual decidieron otorgar subvenciones de un tercio de sus beneficios, lo que les ha permitido ir más allá ampliando la cartera de donaciones. Para la toma de dicha decisión, decidieron basarse en el principio de equidad, ya que comprendieron que mediante la entrega de zapatillas podían no estar satisfaciendo la necesidad real existente en determinados países. Mediante este nuevo cambio logran, ofrecer recursos en base a las carencias específicas de cada comunidad.

A su vez, la organización ha sabido aprovechar muy bien los problemas de la sociedad en todos los niveles, participando de manera muy acertada en los movimientos sociales que han ido surgiendo, con lo que han conseguido aprovechar los recursos del marketing positivo. Un claro ejemplo, ha sido la acción llevada a cabo desde los inicios de la pandemia mundial, donde la organización decidió crear el “COVID- 19 Global fund”, o también las acciones llevadas a cabo con el surgimiento del movimiento BLM, en el cual participaron de manera muy activa, rápida y eficaz.

Otra de las características distintivas de TOMS es que involucra a sus empleados en las acciones sociales, dándoles la oportunidad de escoger iniciativas benéficas para llevar a cabo a nivel local. De esta manera, no solo consigue que sus empleados se sientan valorados y tenidos en cuenta, sino que también brinda la oportunidad de llegar a comunidades necesitadas que se encuentran cerca de ellos; demostrando que dominan tanto el marketing externo como el interno.

En base a las preguntas anteriormente realizadas, hemos llegado a la conclusión personal de que pese a la intención inicial de lograr un emprendimiento únicamente social, el cambio de modelo de negocio realizado a lo largo de su trayectoria ha provocado cierta controversia en relación al objetivo de la organización, debido a la posibilidad existente de estar obteniendo un beneficio económico considerable que permita a los miembros de TOMS lucrarse de las acciones sociales.

Continuando con el enfoque del modelo de negocio, llegamos a la conclusión de que TOMS ha conseguido diferenciarse con creces de la competencia gracias a su fuerte implicación en los problemas de la sociedad y su dedicación

y participación activa en los movimientos sociales, además de la gran cantidad de servicios prestados para lograr mejorar la calidad de vida de aquellos más desfavorecidos.

Está implicación anteriormente mencionada, queda reflejada en la expansión de la organización la cual ha logrado atravesar fronteras, aportando su grano de arena ante las adversidades existentes, trasladando sus acciones a decenas de países alrededor de todo el mundo. Habiendo establecido relaciones con otras organizaciones a lo largo de 28 países, entre los que destacan Palestina, Haití, Honduras y Nepal entre otros.

Como resultado de las relaciones consolidadas alrededor del mundo, cabe destacar la asociación de un gran número de socios que se encuentra en aumento, siendo 71 socios actuales hasta la fecha.

Para concluir, es interesante destacar las últimas acciones llevadas a cabo por TOMS entre las que se encuentra la iniciativa con proyección a los próximos cinco años, siendo desde nuestro punto de vista las dos acciones más llamativas:

- Usar más algodón sostenible
- Reducción de la huella de carbono

Encontrándose actualmente ambas acciones en potencial desarrollo, lo cual se debe al cambio de mentalidad enfocado hacia la Responsabilidad Social Corporativa presente tanto en los propios consumidores como en las empresas líderes en el mercado.

Finalmente, un dato a resaltar sería el gran impacto positivo que TOMS Shoes ha conseguido en más de 100 millones de personas mediante la donación de aproximadamente 86 millones de zapatos, además de dotación de más de 9.4 millones de litros agua potable, entre otros tantos proyectos sociales.

BIBLIOGRAFÍA:

Ijelman, C. (2016). TOMS y su innovador modelo de negocios del uno por uno. Recuperado de https://fashionunited.co/noticias/moda/toms-y-su-innovador-modelo-de-negocios-del-uno-por-uno/2016013020940

Impact | TOMS. (s. f.). Recuperado de https://www.toms.com/us/impact.html

Impact Report | TOMS. (s. f.). Recuperado de https://www.toms.com/us/impact-report.html

TOMS muestra su evolución de generosidad: Cambio social inspirador, creador e innovador. (2019). Recuperado de https://www.prnewswire.com/news-releases/toms-muestra-su-evolucion-de-generosidad-cambio-social-inspirador-creador-e-innovador-802892812.html

TOMS Shoes | Children International | Organización social global | Listado de organizaciones humanitarias. (s. f.). Recuperado de https://www.children.org/es/aprender-mas/socios-globales-listado/toms-shoes

Toms Shoes - Wikipedia. (s. f.). Recuperado de https://en.m.wikipedia.org/wiki/Toms_Shoes

LA DESAPARICIÓN DE LAS LETRAS QUE PUEDEN SALVAR VIDAS "MISSING TYPES"

Alumno1 Jairo Borraz de la O
Alumna2 Irene Calvo Megal

Tutoras: Rosana Fuentes Fernández
Carmen Hidalgo Alcázar
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

La campaña "Missing types" es una iniciativa de concienciación sobre la donación de sangre desarrollada con motivo de la National Blood Week por NHS Blood and Transplant y la agencia de publicidad londinense MHP Communications. Esta campaña se basó en la eliminación de las letras A, O y B de su anuncio publicitario, la cual tiene como objetivo animar al mayor número posible de personas a sumarse a la donación para completar los tipos de sangre que más se necesitan en los hospitales. A esta iniciativa se le acabaron uniendo reconocidas marcas a nivel mundial que decidieron eliminar de su nombre y/o logotipo dichas letras, ya que cuando desaparecen de la vida diaria, los espacios se notan y cuando estos tipos de sangre faltan en los hospitales, la atención a los pacientes se ve afectada. Esta estrategia de marketing utópico destaco entre otras cuestiones, por la cantidad de personas que llegó a involucrar.

ABSTRACT:

The "missing types" campaign is a blood donation initiative developed for National Blood Week by the NHS Blood and Trasplant departament in conjunction with London based publicity agency; the MHP Communications. During this campaign all advertisements for specific blood types were removed, with the goal of encouraging as many people as possible to contribute towards the donation of blood-types most needed in hospitals. When hospitals are not provided with enought blood types, the care that they can provide patients becomes restricted. Several global brands joined this initiative by removing the blood type letters A, B or O from their logos, the aim of removing these letters from common brands was to promote awareness of the necessity of donation of different blood types.This utopian marketing strategy stands out among other issues, for the number of people it came to envolve.

1. INTRODUCCIÓN

NHS Blood and Transplant, es un organismo público ejecutivo del departamento de salud y asistencia social del Reino Unido. Se estableció el 1 de octubre de 2005 para asumir las responsabilidades de dos agencias independientes del NHS: UK Transplant (ahora nombrado Organ Donation and Transplation) y el National Blood Service (ahora llamado Donación de sangre). Su función principal es proporcionar un suministro confiable y eficiente de sangre, órganos y servicios asociados al NHS y elevar la calidad, eficacia y eficiencia de estos servicios. Desde que se estableció este organismo público, la organización ha mantenido o incluso mejorado la calidad de los servicios prestados a los pacientes.

Además, también desarrolla otras funciones como pueden ser el proporcionar asesoramiento experto a otras organizaciones del NHS, el departamento de salud, el ministro y las administraciones delegadas, además de a los servicios de salud de otros países, también se dedica a encargar y realizar investigación y desarrollo y participa activamente en la implementación de los marcos legales y las orientaciones pertinentes de la UE y está involucrado en desarrollos internacionales más amplios.

En Inglaterra la donación de sangre se realiza en una combinación de centros comunitarios de donación temporal y 23 lugares permanentes, y se ha llegado a estimar que se envían tres unidades de sangre a los hospitales de Inglaterra por minuto. Según The Independent, Blood Donation y NHS Blood and Trasplant recolectan 1,8 millones de unidades de sangre cada año de 23,000 sesiones de donaciones de sangre en Inglaterra y Gales del Norte (The Independent, 2016).

En 2016, NHS Blood and Trasplant anunció que los donantes de sangre dentro de Inglaterra recibirían un mensaje de texto cuando su donación fuera enviada a un hospital para su uso.

Con esta campaña NHSBT buscaba el llamar la atención de la gente y concienciar sobre lo verdaderamente importante que es el simple hecho de donar sangre, ya que como ellos mismos comentan, “la sangre no solo se necesita en accidentes y emergencias; muchos pacientes, como los que se someten a tratamiento para el cáncer y la leucemia, necesitan transfusiones de sangre periódicas. La sangre donada salva y mejora vidas. Cada donación puede potencialmente salvar la vida de tres adultos y solo una cucharadita de sangre podría salvar la vida de un bebé recién nacido” (NHS Blood and Trasplant, 2012).

Por otro lado, tenemos a MHP Communications, creadora de la idea de marketing, la cual, es una empresa de relaciones y asuntos públicos, formada en 2010 a raíz de la fusión de Mandate Communications, Hogarth PR y Penrose, y es propiedad de Enginee Group. En el lanzamiento de esta era una de las diez empresas de relaciones públicas más grandes de Reino Unido. Alex Bigg es el director ejecutivo de MHP desde 2016, además Paul Burstow, ex ministro de salud del Reino Unid, fue nombrado miembro de la junta de asesores de la empresa en septiembre de 2015.

Como pone en su página web su principal objetivo es el de ofrecer resultados estratégicos a sus clientes mediante la promoción de buenas ideas, la construcción de relaciones más sólidas, la lucha contra las noticias falsas y la reducción de los efectos negativos de la polarización (siendo este un fenómeno por el cual la opinión pública se divide en dos extremos opuestos). Cuenta con un equipo de más de 200 expertos y en su especialidad se incluyen estrategia de marca, mercados capitales, marketing de consumo, gestión de crisis y problemas, salud, asuntos públicos y servicios financieros. Además, es uno de los equipos más premiados de la industria y entre ellos su trabajo para NHS fue nombrada “Campaña de la Época” por la revista PR Week. Algunos de los clientes más importantes con los que cuentan son, por ejemplo, Snapchat, Spotify, Disney, HBO, American Eagle, Facebook, Jagermeister, etc.

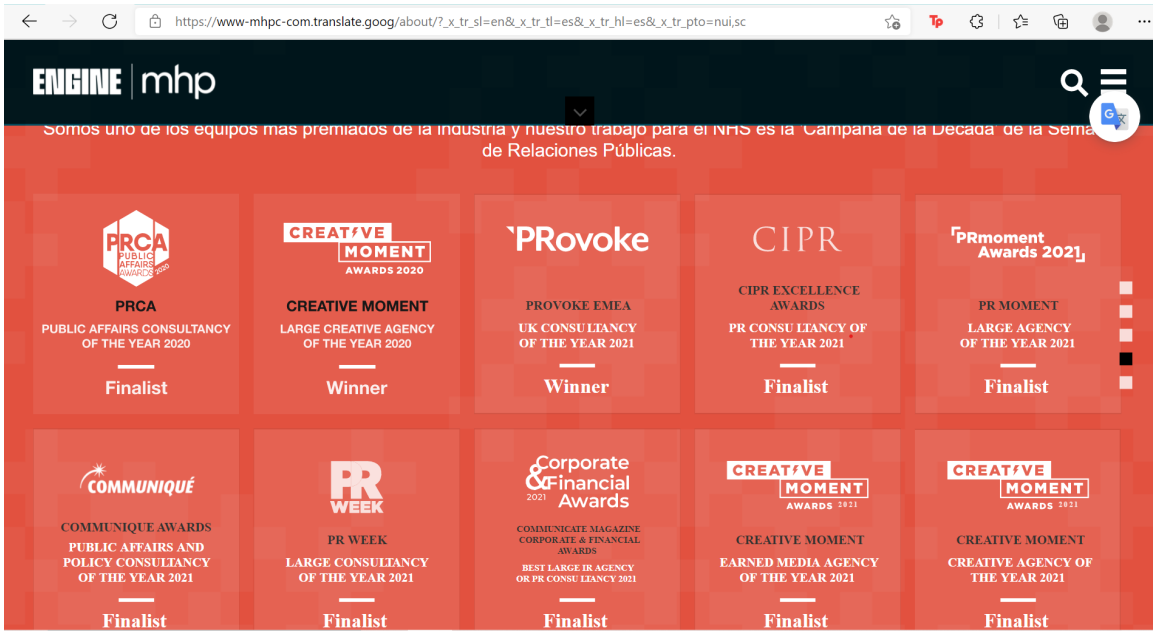
La campaña que estamos tratando en este trabajo fue reconocida como Campaña del Año en el Festival of Media Global Awards 2017. Un jurado de expertos internacionales presidido por Sarah Mansfield, VP global de Media Europe y Amercias de Unilever, y Gerry D´Angelo, global Media Director de P&G, eligieron esta campaña por su sencillez y eficacia en la combinación de una buena idea con una causa benéfica que logró contagiar a toda una sociedad, tanto a ciudadanos anónimos como empresas e instituciones, los cuales se sumaron desinteresadamente como soportes del mensaje a través de sus perfiles sociales y otros canales.

Más de 1.000 organizaciones colaboraron y es imposible llegar a calcular el número de individuos que se unieron a la propuesta, ya que no paró de crecer desde que comenzó la campaña. La agencia habla de una repercusión total de 2

billones de espectadores y un aumento del 1000% en las visitas a la página de donantes del NHS Blood and Transplant con 30.000 nuevos registros en ese año de voluntarios para donar (MHP Comunication, 2016).

A continuación, mostramos la página principal de esta compañía en la que se pueden ver los premios a los que han sido nominados, en los que han sido finalistas y los que han llegado a ganar. Además de hacer mención en la parte superior de la campaña que estamos tratando en este trabajo #MissingTypes.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página oficial de MHP Communication



Fuente: [https://www.mhpc.com/about/], a fecha 09/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO

En los anteriores 10 años a esta campaña creada en 2015, para la National Blood Week, se habían registrado multitud de bajas de donantes de sangre poniendo en riesgo miles de vidas, por lo que NHS Blood and Trasplant decidió tomar cartas en el asunto y llevar a cabo la campaña #MissingTypes para así llamar la atención de todo el mundo y volver a captar donantes de sangres. Esto lo hizo con la ayuda de MHP Communications, perteneciente a Enginee Group, la cual es una empresa de relaciones públicas y marketing que consiguió llegar a la gran idea de esta campaña. Missing types (letras perdidas) trataba de visualizar el problema de los tipos de sangre que estaban perdidos a través de una simple, pero al final eficaz idea, realizaron un spot publicitario haciendo que estas letras se desvaneciesen de numerosos carteles, letreros e incluso logotipos de grandes marcas. Esta estrategia llegó a calar hondo en la sociedad recuperando un gran número de donantes de sangre, no solo en Reino Unido, sino en el mundo entero.

Figura 2 y 3. Video publicitario de NHS Blood and Trasplant en el que se caen las letras A, B y O.





Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=j5TehHfYD6o], a fecha 16/08/2015.

Lo realmente impactante de esta campaña fue ver como todo el mundo se volcó en ella y la repercusión que eso conllevó, la ola de entusiasmo participativo desbordó todas las expectativas con un ingenio incluso mayor al propuesto por la empresa. Se llegaron a unir organismos públicos de salud a esta iniciativa, con un total de 21 países, entre ellos Japón, Estados Unidos, Canadá, Sudáfrica, Australia, Suiza, Bélgica, Singapur y Suecia entre muchos otros. Participaron también grandes empresas como Oreo, McDonals, el Banco Santander, CocaCola, Google o Starbucks, cabeceras de grandes periódicos como The Guardian o Daily Mirror, así como de cines, restaurantes, programas de televisión, nombres de calles y cualquiera que tuviera algo que decir por escrito, eliminaron por unos días las letras correspondientes a los tipos de sangre más necesitados para así "hacer sentir el vacío".

Figura 4. Diferentes marcas que eliminaron las letras de sus logotipos.

Fuente: [https:// interactivadigital.com/campanas-de-marketing-digital/oreo-elimina-las-letras-o-de-su-logo-por-una-buena-causa/], a fecha 1/07/2019.

Figura 5 y 6. Diferentes ciudades que eliminaron las letras de sus nombres.



Fuente: [https:// www.bbc.com/mundo/noticias-37113078], a fecha 16/08/2016.

Más de 1000 organizaciones colaboraron e incluso en muchos medios de comunicación se anunció y dio voz a esta iniciativa ayudando a darle una mayor visibilidad a la causa, pero la repercusión mediática llegó mucho más allá de eso. Fue sorprendente el cómo ayudo el hecho de que millones de personas anónimas se sumaron a la propuesta. Esto se produjo a través de redes sociales como Twitter o Facebook, fueron cientos de miles de personas, llegando a unos números incalculables, las que eliminaron de sus nombres de usuarios las a's, b's y o's acompañadas del #Missingtypes. Es increíble como una campaña llegó a traspasar los medios de comunicación o canales habitualmente publicitarios y se llegó a colar en el día a día de la gente de una forma tan distinta.

La agencia llegó a hablar de una repercusión total de 2 billones de espectadores y un notorio aumento, hablando de un 1000%, en las visitas de la página de donantes de NH Blood and Trasplant, contando con 30.000 nuevos registros voluntarios para donar sangre en el transcurso de una semana, lo cual es equivalente a más de 100.000 vidas salvadas o al menos mejoradas (MHP Communications, 2016).

Figura 7, 8 y 9. Capturas del video que NHS colgó en Youtube de diferentes informativos y programas de televisión haciéndose eco de la iniciativa.



Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=jijLlDKnHy4&t=8s], a fecha 14/01/2016.

Figura 10. Captura del vídeo que NHS subió a Youtube en la que se reflejan diferentes tweets y la viralidad del #Missingtypes en Twitter.



Fuente: [https://www.youtube.com/watch?v=jijLlDKnHy4&t=8s], a fecha 14/01/2016.

Por lo tanto, resumiendo lo anteriormente comentado, los resultados de esta campaña fueron bastante positivos y alentadores para NHSBT ya que se consiguieron miles de donantes, un gran aumento en el tráfico de sangre, llegaron a tener una gran cobertura en todos los programas de televisión, fueron tendencia en la red social Twitter, grandes periódicos cambiaron su cabecera al igual que más de 1000 marcas de sus logotipos, y todo eso, por no hablar de lo realmente importante, la cantidad de nuevos donantes y nuevos registros de voluntarios que se obtuvo. Fueron cifras mucho mayores a lo esperadas en ningún caso, tanto de eco comunicativo como de cantidad de sangre donada.

Gemma Irvine de Enginee MHP dijo: "Sabíamos que teníamos que pensar en una idea que no solo capturó la atención de una semana realmente crucial para NHS Blood and Trasplant, sino que realmente obligó a las personas a registrarse para donar sangre: la simplicidad y la audacia de Missing Types fue clave para hacer exactamente eso y todos estamos inmensamente orgullosos de haber sido parte de esta campaña" (Irvine, 2015).

Nadine Eaton, directora de marketing de donación de sangre en NHS Blood and Trasplant dijo: "Fue una nueva forma fantástica de aprovechar la buena voluntad tradicional del poder de la donación de sangre para salvar vidas. Necesitamos cada vez más donantes con ciertos tipos de sangre como O negativo y Ro, y el motivo se transmite en ese mensaje clave" (Eaton, 2015).

John Harrington, editor de PR Week, dijo: "Missing types asombró a la industria de las relaciones públicas en 2015 por su originalidad, creatividad y efectividad. Todavía se cita como un excelente ejemplo de cómo el poder de las redes sociales se puede utilizar para influir en el comportamiento público por una causa importante si la idea es lo suficientemente fuerte" (Harrington, 2015).

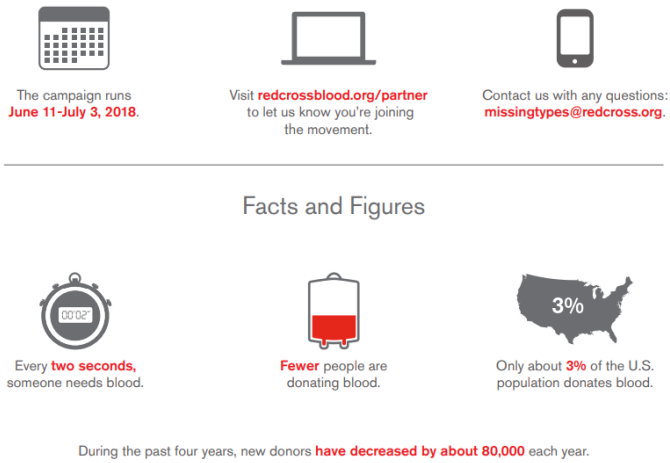
La campaña #Missingtypes continuada en los años posteriores por la Cruz Roja Americana

La repercusión en otros países fue tal, que en Estados Unidos la Cruz Roja Americana (American Red Cross) ha seguido llevando a cabo esta campaña a lo largo de los posteriores años, generalmente entre los meses de junio y julio, siendo de tal forma que si buscas información al respecto casi tienen apropiada la idea como suya, ya que puedes encontrar mucha más información sobre las campañas Missing Types hechas en América que la de Reino Unido.

A esta iniciativa se le siguieron uniendo gran cantidad de marcas y empresas conocidas, así como también, celebridades, personas influyentes y otras plataformas públicas para destacar la necesidad de la falta de donaciones de sangre, la cual en 2019 es suministrada por solo el 3% de la población en los Estados Unidos según datos de la Cruz Roja Americana (2019). Además, durante el verano de 2019 la Cruz Roja Americana se proclama líder llevando a cabo 275 jornadas de Missing Types con la meta de llegar a recolectar más de 8.000 donaciones de sangre (Cruz Roja Americana, 2019).

Figura 11 y 12. Plantilla de correo electrónico y banner web y un ejemplo de infográfico de muestra, respectivamente, que se llevaron a cabo en la campaña de 2018.





Fuente: [https://www.redcrossblood.org/content/dam/redcrossblood/campaigns/missing-types/Missing%20Types%20Campaign%20Partner%20Style%20Guide.pdf], a fecha 2018.

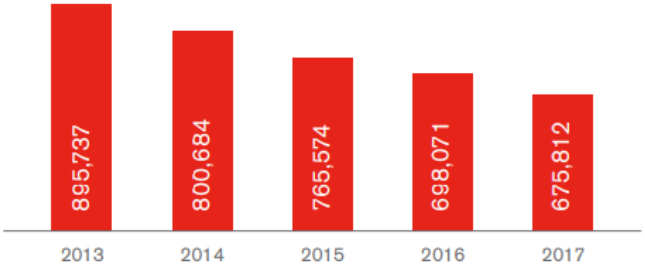
Cliff Numark, senior vicepresidente de la Cruz Roja Americana, en una entrevista después de haberse llevado la campaña dijo: "Estamos agradecidos por el apoyo de todos por enrollarse la manga y ayudar a completar los tipos faltantes para salvar vidas. La necesidad de sangre es constante y para miles de pacientes en todo el país estas donaciones de sangre de voluntarios marcan la diferencia para salvar vidas. Los meses de verano son difíciles para recolectar donaciones de sangre ya que muchas personas están de vacaciones. Además, las campañas de donación en las escuelas secundarias y universidades generalmente entran en pausa hasta el final de verano" (Numark, 2019)

En este mismo año, 2019, se llevó a cabo una encuesta realizada por la Cruz Roja Americana que revelaba una gran desconexión entre la percepción que tiene la gente sobre donaciones de sangre y las realidades sobre las transfusiones que necesitan los pacientes. Según datos revelados de la encuesta por la American Red Cross, se supo que las principales formas en las que la gente dona para ayudar a otros durante el año 2018 fue mediante ropa (69%), dinero (63%) y comida (53%). Como anteriormente se comentó solo un 3% de las personas en EE. UU. dona sangre (American Red Cross, 2019).

Por otro lado, un tercio del público nunca pensó que existe la posibilidad de que no haya sangre disponible cuando la necesite un ser querido. Y, por último, las transfusiones de sangre son uno de los procedimientos hospitalarios más comunes en EE. UU, pero, sin embargo, "Nunca lo pensé realmente" fue citado como la razón principal (26%) por la cual las personas no donan sangre entre aquellos que no han donado recientemente, reveló la encuesta (Cruz Roja Americana, 2019)

Estas son las conclusiones de una encuesta realizada entre el 22 y 27 de febrero de 2019 por la Cruz Roja Americana. Para la encuesta, se entrevistó por internet, en inglés a un grupo de 1000 adultos mayores de 18 años de EE. UU continental, Alaska y Hawái.

Figura 13. Gráfico del número de nuevos donantes en EE. UU. en los últimos años (previos a la campaña).



Fuente: [https://www.redcrossblood.org/content/dam/redcrossblood/campaigns/missing-types/Missing%20Types%20Campaign%20Partner%20Style%20Guide.pdf], a fecha 2018.

Por lo tanto, con esta campaña el mensaje que se quiere dar en general es que es posible no darse cuenta de la importancia de ciertas letras hasta que no están, A, B y O son los principales grupos sanguíneos y cuando no hay suficientes personas que donan sangre, los estantes de los hospitales pueden estar vacíos cuando llega un paciente en estado crítico. No debemos esperar a que falten estas letras de los estantes de los bancos de sangre de los Hospitales. Puede no parecernos un gran problema, pero para un paciente esas letras significan vida, y algún día cualquiera de nosotros puede ser ese paciente. Esta campaña ha hecho tomar conciencia de que solo donando podemos salvar vidas de miles de personas, incluso de seres queridos que el día de mañana necesiten una transfusión de sangre. Si todos nos unimos podemos llegar a conseguir cosas increíbles como esta.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

Cuestión 1.

¿Qué consiguió llamar tanto la atención de las grandes empresas mundiales para que decidieran unirse a la campaña?

Respuesta.

Una de las cosas que más llamó la atención de las grandes compañías que se unieron a esta iniciativa, fue sin duda la llamativa forma que NHS Blood and Transplant y Enginee Group eligieron para dar a conocer a todo el mundo la gran necesidad que existe de que las personas donen sangre, ya que de esta forma podríamos salvar miles de vidas. La ayuda de estas empresas fue fundamental para que la campaña #MissingTypes alcanzara el radio de expansión que consiguió. Cabe recordar, que como hemos comentado anteriormente, gracias al apoyo recibido de las grandes compañías como Google, McDonald, etc. hubo varios países como Japón, Canadá y Estados Unidos, entre otros muchos, que quisieron seguir con esta gran iniciativa. De hecho, en América se dieron unas cifras que alcanzaron récords históricos, se alcanzaron los 300.000 donantes en apenas 20 días, y además se consiguió el objetivo principal de la campaña, que era conseguir que personas que no habían donado sangre nunca, lo hicieran por primera vez, ya que se alcanzaron los 40.000 nuevos donantes durante la campaña.

Cuestión 2.

¿Habría tenido tanto éxito la campaña si no se hubieran unido marcas tan importantes a la iniciativa?

Respuesta.

Es algo que no podemos saber con exactitud ya que es un hecho que no se ha producido, por lo que esta respuesta estará basada en nuestra opinión.

La idea principal de esta campaña era muy buena e iba a captar la atención de algunas personas, pero no pensamos que el resultado hubiese sido el mismo, ya que la principal publicidad de esta campaña han sido las grandes empresas que se unieron como Google, Oreo, Facebook, Microsoft, etc. Gracias a todas las empresas, la campaña llegó a alcanzar niveles que sus creadores nunca se habrían imaginado, porque pese a que ellos también publicitaron esta campaña, jamás hubieran tenido el poder mediático que tenían y tienen esas empresas.

Cabe destacar que muchas de las empresas que se unieron, cuentan con millones de seguidores en sus redes sociales, y por tanto con cada foto o publicación en la que dichas empresas hacen referencia a #MissingTypes, o enseñaban su logotipo sin las letras "A", "B" y "O", esa campaña estaba llegando a millones y millones de personas de todo el mundo.

Cuestión 3.

¿Cómo una idea tan "simple" pudo tener el revuelo tan grande que consiguió esta campaña?

Respuesta.

Esta pregunta nos ha hecho reflexionar, y puede tener varias respuestas.

Puede que, a primera vista, la idea de eliminar las letras "A", "O" y "B" de los logotipos de las marcas, nos parezca algo demasiado simple, o incluso que no existe ninguna relación con el hecho de donar sangre. En nuestra opinión, como ya comentamos en la pregunta anterior, gran parte del éxito de esta campaña se debe a las diversas empresas que decidieron retirar temporalmente esas letras de sus logotipos, además de compartir fotos en sus respectivas redes sociales, lo que poco a poco nos llevó a hacer la reflexión de que esas letras, además de ser necesarias para esas marcas, también lo son para la vida. Esta reflexión, se fue compartiendo a un ritmo incontrolable entre las redes sociales y los diferentes medios de comunicación, hecho que provocó que en tan solo una semana desde que se comenzó la campaña, más de 30.000 personas quisieran donar sangre por primera vez tan solo en Reino Unido.

4. CONCLUSIONES

Tal y como hemos visto a lo largo del caso, la campaña #MissingTypes, lanzada por NHS Blood and Trasnplant, con la ayuda de Enginee Group, ha sido una de las campañas más reconocidas de los últimos años, y es por ello por lo que ha recibido el premio a la Mejor Campaña de la Década. Los principales objetivos de esta campaña eran informar a toda la población de la escasa cantidad de sangre que hay en los hospitales para poder ayudar a salvar las vidas de muchas personas, y concienciar a todo el mundo de que es necesario donar sangre por el bien de todos nosotros.

Para promover la necesidad de donar sangre, utilizaron principalmente las redes sociales, además de los medios de comunicación más habituales, como por ejemplo la televisión. La buena intención de esta iniciativa provocó que las principales empresas mundiales, como las ya mencionadas con anterioridad Google, Microsoft, McDonald, etc. quisieran unirse a esta campaña eliminando las letras "A", "B" y "O" (haciendo referencia a los tipos de sangre) de sus logotipos durante un mes, para captar la atención de todos nosotros, además de publicar fotos en las redes sociales más conocidas como Twitter o Facebook entre otras.

Una de las cosas que más nos ha llamado la atención de este caso, es la encuesta que se realizó en Estados Unidos en el año 2019. En ella se mostraban unos resultados realmente sorprendentes, y es que muchas personas están totalmente desinformadas de lo importantes que son las donaciones, ya que un alto porcentaje de personas reconocieron que no donaban sangre porque nunca habían pensado que existía la posibilidad de que no hubiese sangre disponible cuando la necesitara algún ser querido, así como que en todos los Estados Unidos, solo donara sangre un 3% de la población. Es por motivos como este, que campañas como el #MissingTypes son realmente importantes para ayudar a que todas las personas estén concienciadas de que es necesario donar sangre ya que nunca se sabe cuándo necesitaremos ese tipo de cuidados médicos.

Una de las razones principales por las que hemos decidido desarrollar este caso ha sido para exponer una vez más lo necesario que es para todos nosotros realizar donaciones de sangre. Además de esto, nos ha resultado muy interesante la estrategia utilizada por los creadores de la campaña, utilizando un mensaje que sin duda ha llegado a todo el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

American Red Cross (2018). *Missing Types partner messagin & style guide*. Missing Types Campaign Partner Style Guide.pdf (redcrossblood.org)

Burne, S (16/08/2016). *La campaña #MissingTypes de Enginee Group se relanza y esta vez es global*. PR Week. La campaña #MissingType de Engine Group se relanza y esta vez es global | Semana de relaciones públicas (www-prweek-com.translate.goog)

Control Publicidad (12/05/2017). *"Missing types", Campaña del Año en el Festival of Media*. https://controlpublicidad.com/festivales-y-premios-publicidad/missing-type-campana-del-ano-en-el-festival-of-media/

Cruz Roja Americana, Washington, D.C. (18 junio 2019). *La campaña de la cruz roja americana incentiva a casi 300.000 donantes de sangre para poder llenar los tipos de sangre faltantes a los pacientes que lo necesitan*. www.redcross.org/cruz-roja/nosotros/noticias-y-eventos/comunicados-de-prensa/2019/la-campana-de-la-cruz-roja-americana-incentiva-a-casi-300000-donantes-de-sangre-para-poder-llenar-los-tipos-de-sangre-faltantes-a-los-pacientes-que-lo-necesitan.html

Cruz Roja Americana, Washington, D.C. (11 junio 2019). *Solo el 3% de las personas en Estados Unidos hace este tipo de donación que es tan necesaria a través de la Cruz Roja Americana*. www.redcross.org/cruz-roja/nosotros/noticias-y-eventos/comunicados-de-prensa/2019/solo-el-3--de-las-personas-en-estados-unidos-hace-este-tipo-de-d.html

Gaz.Wiki (2018). Sangre y transplante del NHS. Sangre y trasplante del NHS - gaz.wiki

Murgich, V (2016). *Una sutil pero inteligente campaña para donar sangre*- revista Merca 2.0 **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**

NHS Blood and Trasplant (17/12/2019). *'Missing Type' blood donation campaign named campaign of the decade.* 'Missing Type' blood donation campaign named campaign of the decade - NHS Blood and Transplant (nhsbt.nhs.uk)

Oliva, S. (22/08/2016). *Por qué faltan logos letras en los logos de marcas y ciudades*. Por qué faltan letras en los logos de marcas y ciudades - ElDoce.tv

Politics.co.uk (2019). *Sangre y transplante nacional.* Trasplante de sangre del NHS: descripción general - Politics.co.uk (www-politics-co-uk.translate.goog)

Rojas, N (2018). *Acción comunicativa: 'Campaña Missing Type'.* Acción Comunicativa: Campaña "Missing Type" (wixsite.com)

Terceto Comunicación. (2018). La misteriosa desaparición de letras en los logos. La misteriosa desaparición de letras en los logos (tercetocomunicacion.es)

SOLTRA, UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD

Alumno1 Javier Llavero Rodríguez
Alumno2 Juan Flórez Recio
Alumna3 Sandra Allende Otero

Tutoras: Rosana Fuentes Fernández
Carmen Hidalgo Alcázar
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

La organización a la que hacemos alusión en este Caso Docente recibe el nombre de SOLTRA (Solidaridad y Trabajo), fundada en el año 2000 en La Virgen del Camino, León. SOLTRA es una empresa mediana cuya forma jurídica corresponde a una Sociedad Limitada. El objetivo de esta empresa sin ánimo de lucro es la inclusión al mundo laboral de personas con discapacidad. La fundación realiza una gran variedad de actividades llevadas a cabo por empleados con discapacidad, tales como marketing directo (distribución publicitaria, marketing promocional, mailing, correo postal, billing), jardinería, limpieza industrial, montajes y mecanizados industriales, vending. Asimismo, dispone de una residencia en la que habitan 40 personas con enfermedad psíquica, que a la vez realizan actividades ocupacionales, así como una lavandería dedicada, principalmente, al ámbito hostelero y a los centros de salud, y un supermercado en el que todos sus trabajadores tienen alguna discapacidad.

ABSTRACT:

The organization referred to in this Case Study is called SOLTRA (Solidaridad y Trabajo), founded in 2000 in La Virgen del Camino, León. SOLTRA is a medium-sized company with the legal form of a limited company. The aim of this non-profit company is the inclusion of people with disabilities into the work environment. The foundation carries out a wide range of activities carried out by employees with disabilities, such as direct marketing (advertising distribution, promotional marketing, mailing, postal mailing, billing), gardening, industrial cleaning, industrial assembly, machining and vending. It also has a residence where 40 people with mental illnesses living there, who at the same time carry out occupational activities, as well as a laundry mainly dedicated to the hotel and catering sector and health center, and a supermarket where all its workers have some kind of disability.

1. INTRODUCCIÓN

La empresa a la que se refiere el presente trabajo es SOLTRA (Solidaridad y Trabajo). Es una entidad sin ánimo de lucro situada en La Virgen del Camino (León). Fue fundada en el año 2000 por la Orden de los Dominicos, Caja España, el Grupo Gureak y por el matrimonio leonés de D. Antonio Fernández y Doña Cinia, con el objetivo de promover la integración social y laboral de personas con discapacidad (física, intelectual, sensorial y con alguna enfermedad mental), creando para ello puestos de trabajo para dicho colectivo. Este tipo de acción se encuadra dentro de la responsabilidad social corporativa (RSC), que, según Mc Williams y Siegel, define como una "acción que persigue un fin social más allá de los intereses económicos y lo establecido por la ley".

La relación de Soltra con sus stakeholders intenta ser la mejor posible para garantizar una RSC positiva respecto a estos y a sus accionistas que invierten en sus proyectos. Soltra da una oportunidad a toda persona con discapacidad que quiera volver al mundo laboral, además de formalizarlo con cursos, cuidados psicológicos entre otras actividades en su residencia, toda esta acción va más allá de lo establecido como RSC, es un acto de buena fe que realiza la propia entidad con el fin de satisfacer las necesidades y los deseos de estas personas y de sus trabajadores

SOLTRA ha ido experimentando un crecimiento notable a lo largo de los años, hasta expandirse a México (CINIA) y Dinamarca (SOLTRA APS). En España, no solo se ubica en La Virgen del Camino, sino que también se encuentra instalada en varios municipios de la provincia de León, a saber, Villadangos del Páramo, Onzonilla y Puente Villarente.

La plantilla total asciende a 850 trabajadores, de los cuales, al menos el 90% tiene reconocido legalmente algún tipo de discapacidad, y principalmente, más del 50% son personas con mayores necesidades de apoyo. Se distribuyen en 450 empleados en la provincia de León, 50 en Dinamarca y 350 en México.

En cuanto a la forma de actuar, como se mencionó anteriormente, es una entidad sin ánimo de lucro, por lo que los beneficios obtenidos se vuelven a invertir con la finalidad de perseguir su objetivo (la creación de nuevos empleos para el colectivo de personas con discapacidad).

La fundación SOLTRA forma parte del *Programa de itinerariosintegrados de inclusión socio laboral para personas con discapacidad* (2014-2020), cuyos objetivos son los siguientes:

- La igualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, refiriéndose, especialmente, a las personas pertenecientes a colectivos más vulnerables.
- La inclusión activa de las personas con discapacidad y las personas en situación o riesgo de exclusión, fomentando la igualdad de oportunidades y la inserción laboral.

Cabe destacar, una actuación relevante llevada a cabo por la fundación en el año 2019, la iniciativa de la campaña "Hazte incluencer", que pretendía visibilizar la inclusión de las personas con discapacidad en la sociedad a través de las redes sociales. Otras actividades con la misma finalidad se han visto frenadas por la pandemia de la COVID-2019.

Tabla 1. Evolución histórica de SOLTRA

2000	Se funda SOLTRA y se inicia este nuevo proyecto.
2001	Un grupo de trabajadores se forma en el montaje de piezas de automoción en San Sebastián.
2002	Comienzan las actividades con el montaje de claxon para vehículos de Citroën. Se empieza a formar personal para las actividades de Limpieza y Marketing.
2003	Se inicia la formación de Jardinería para Caja España.

	Montajes para la empresa leonesa TOVIC y cableado para FAGOR a través de ALECOP.
2004	El crecimiento de la actividad de ALECOP hace necesaria una nueva nave en La Virgen del Camino que inaugura D. Antonio Fernández.
2005	Incorporación de la actividad de montaje de enchufes (Base Schuko) de la empresa LEGRAND.
2006	Se incrementan las actividades y nuevos clientes. Se incorporan operaciones de engastado en la actividad de cableado. Se inicia la actividad de Vending.
2007	Plan Estratégico con dos objetivos: - Crear 400 puestos de trabajo en 2018. - Asegurar la continuidad sin generar pérdidas. Se comienza una nueva actividad con el montaje de piezas para VALEO.
2008	Renovación de imagen corporativa e instalaciones. Homologación como proveedor para Vestas. Inicio del proyecto "Residencia y Centro Ocupacional Doña Cinia".
2009	Inicio de servicio de Valija de Caja España. Nueva línea de negocio: Lavandería. Primer Torneo de Golf "El Camino".
2010	Inicio de actividad en Villadangos para Vestas: Logística, Limpieza y Catering. Inauguración de la "Residencia y Centro Ocupacional Doña Cinia".
2011	Iniciación de la construcción de una nave de 4.000 m2 en Villadangos. Nueva línea de negocio en hostelería con la gestión del Hostal Central.
2012	Nuevo servicio de Marketing SOLPOST. Puesta en marcha de CICLOTOUR con 2 rutas turísticas por León en triciclo.
2013	Contratación de la Lavandería de los hoteles más importantes de León. Montaje del cableado del motor de refrigeración del nuevo Citroën C4 Picasso.
2014	Inauguración de la "Residencia y Centro Ocupacional Doña Cinia". Producción de FastDrink. Se realiza la lavandería del Parador de León.

2015	Primer Aniversario de la "Residencia y Centro Ocupacional Doña Cinia". VII Torneo de Golf "Camino". Consolidación como proveedor de VESTAS.
2016	Inicio de servicio UNIPOST para reparto y distribución de vajilla y publicidad. Reconocimiento de la labor realizada con varios premios nacionales y el de mejor PYME de Castilla y León.
2017	Inauguración de la nave en La Virgen del Camino para ampliar la Lavandería con la última tecnología. La cadena hostelera Hotusa les confía con su lavandería.

Fuente: Elaboración propia, con datos de [https://soltra.org/] (2021)

Figura1. PantalladeiniciodelapáginawebdeSOLTRA



Fuente: [https://soltra.org/],afecha05/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Por una parte, SOLTRA es un claro ejemplo de Responsabilidad Social Corporativa, pues su foco de atención está puesto en las personas. Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de dicha organización es la inclusión laboral de personas con discapacidad facilitándoles puestos de trabajo. Asimismo, según la página web de la empresa, esta contrae compromisos sociales a través de Programas de Itinerarios de Inclusión Sociolaboral, Planes de Igualdad y promoviendo acciones motivadoras de sensibilidad social.

Por otra parte, es una empresa comprometida con el medioambiente, por ello, pretenden gestionar adecuadamente el desarrollo de las actividades industriales y de servicios. Para ello, disponen de un sistema de gestión ambiental conforme a la Norma ISO 14001, y establecen 6 pilares clave de la Política de Calidad y Medio Ambiente:

- Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas – Inclusión. El primero de estos pilares consiste en detectar, analizar y comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas y más concretamente de las personas con discapacidad, para así lograr su inclusión laboral y social, mediante la promoción, la educación y la rehabilitación.
- Enfoque a la Clientela. Es también importante para la organización satisfacer los requisitos establecidos por sus clientes, hacerlo de forma anticipada y continuada, y satisfacer, a su vez, los requisitos que se definen en su Sistema de Gestión.

- Mejora Continua. Detectar las áreas de mejora del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, para así transformarlas en puntos fuertes y lograr una mejora continuada de sus productos, procesos y servicios.

- Cumplimiento de los Requisitos. La organización se compromete a respetar y hacer que se cumplan las normativas aplicables locales, nacionales o internacionales establecidas y acatando los estándares reconocidos universalmente, que incluyen el respeto por la salud y la seguridad, el medio ambiente, los derechos humanos y los derechos laborales. Asimismo, se compromete a cumplir todos los requisitos exigidos por sus clientes, así como los requisitos legales e intrínsecos a sus productos o servicios. Finalmente, muestra su compromiso con el cumplimiento de los requisitos en el sistema de gestión de calidad y Medio Ambiente, así como dar un cumplimiento a los requisitos más importantes de cada una de las partes interesadas.

- Eficiencia Productiva. Trata de mejorar los procesos productivos con el objetivo de lograr una reducción de las incidencias, y, a su vez, mejorar su eficiencia productiva.

- Innovación Tecnológica. Con el fin de generar un entorno que fomente la innovación y la conciencia tecnológica, se busca la innovación técnica y tecnológica de aplicación a la gestión de los procesos en las aplicaciones informáticas de gestión y control.

Respecto al compromiso con el medio ambiente, basan sus actuaciones en los siguientes principios establecidos en dicha Política de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente:

- Cumplimiento de todos los requisitos legales y de cualquier índole que tengan relación con los aspectos ambientales de la organización.

- Comprometerse con la mejora continua en materia ambiental y prevención de la contaminación.

- Minimizar su generación de residuos y proporcional formación y medios a su personal para que colaboren activamente en la causa de la organización.

- Establecer un control óptimo de los residuos peligrosos que genera por la actividad que presta, siendo la base fundamental para favorecer la relación de la empresa con el medio. ´

Los requisitos ambientales que se establecen, se realizan anualmente mediante el seguimiento de indicadores (consumo eléctrico, consumo de gasoil, consumo de agua, consumo de gas, consumo de papel y cantidad de residuos no peligrosos) que evidencian su cumplimiento. Dichos indicadores son evaluados mensualmente para analizar su evolución e intervenir en caso de desviación de los objetivos marcados.

Figura 2-. Plantación de un árbol con motivo del 20 Aniversario



Fuente: [https://soltra.org/soltra-una-empresa-comprometida-con-el-medio-ambiente/], a fecha 11/11/2021.

Figura3. Certificados de Calidad y Medio Ambiente en España



Fuente: [https://soltra.org/certificados-calidad-y-medioambiente/], a fecha 11/11/2021.

Figura 4. Certificados de Calidad y Medio Ambiente en México



Fuente: [https://soltra.org/certificados-calidad-y-medioambiente/], a fecha 11/11/2021.

Figura5. Certificados de Calidad y Medio Ambiente en Dinamarca



Fuente: [https://soltra.org/certificados-calidad-y-medioambiente/], a fecha 11/11/2021.

3. PREGUNTAS/CUESTIONESPARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión1.

¿Crees que las capacidades de los empleados de la empresa podrían ralentizar el crecimiento y expansión de esta?

Respuesta.

Como se menciona anteriormente, el 90% de la cartera de trabajadores de SOLTRA cuenta con algún tipo de discapacidad, ya sea física o psíquica, la cual, de cara al trabajo, puedeparecer ser una penalización bastante importante según el contexto o tipo de trabajo. Sin embargo, los empleados han sido formados previamente, por lo que son profesionales en su ámbito, y cuentan con una experiencia suficiente como para realizar correctamente los trabajos y servicios que les son encomendados.

En conclusión, las capacidades especiales de dichos trabajadores no influyen en la ralentización del crecimiento ni en la expansión de la empresa.

Cuestión2.

¿Sería conveniente incluir nuevos tipos de servicios al plantel de la empresa? En caso afirmativo, ¿cuáles serían los óptimos para su inclusión?

Respuesta.

Esta organización sin ánimo de lucro ofrece varios servicios (a los que ya se ha aludido en la introducción del presente caso), los cuales son dignos de seguir de cerca por la dificultad que puede parecer que poseen al tratarse de ocupaciones a cargo de dichas personas con discapacidad. De este modo, si SOLTRA decide seguir creciendo a nivel mundial, podría optar por incluir dentro de su cartera otro tipo de servicios que se adapten a los diferentes tipos de clientes que supone actuar a este nivel. Asimismo, es lógico que los servicios que se ofrecen deban crecer y expandirse a nuevas ramas.

Un posible ejemplo de la inclusión de un nuevo servicio puede ser el siguiente:

La empresa ha destacado por su servicio en marketing directo, entre otros, por lo que, de este modo, cabe la posibilidad de empezar a ofrecer también un servicio de marketing indirecto, pudiendo comenzar con charlas de los trabajadores al público sobre sus propias experiencias en la empresa, con el fin de lograr captar la atención de posibles clientes potenciales, además de fidelizar aún más a los actuales.

Cuestión3.

¿Crees que el objetivo y la manera de actuar de la empresa son correctos moralmente?

Respuesta.

La moralidad y la ética son un tema delicado dependiendo de la religión en la que nos encontremos, ya que está fuertemente ligado a la cultura y la manera de pensar del país, por lo que algo que para nosotros es un buen acto, es posible que para los demás no lo sea y esté mal visto.

En el caso de España, donde hay cerca de 2 millones de personas con algún tipo de discapacidad en edad laboral, supone una excelente oportunidad de introducción al mercado laboral, ya que en torno a un 24% de este colectivo, se encuentra en situación de paro, y cuenta con menos opciones de encontrar empleo que personas sin discapacidades.

Cuestión 4.

Soltra es una fundación sin ánimo de lucro, es decir, sus actividades tienen un beneficio únicamente de carácter social, sin beneficio económico alguno, pero esta sigue creciendo y creciendo. ¿Cómo es posible que una empresa como Soltra pueda costearse tal crecimiento?

Respuesta.

Como se planteó en el enunciado, Soltra es una empresa no lucrativa, no obtiene beneficio de sus actividades como empresa, es decir, que realmente no tiene fondos propios con los que financiar los proyectos propiamente dichos ya que no consiguen ingresos con estos, por lo que, para financiar sus proyectos deben de conseguir fondos externos de la empresa, esto lo hace desde dos puntos de vista. En primer lugar, tiene sus propios accionistas que invierten en la empresa, ya sea por motivos éticos gracias a los buenos actos de Soltra, o por cualquier otro posible motivo, estos accionistas son los siguientes: Dominicos, Gureak, Unicaja Banco y Financess. Todas estas empresas invierten en Soltra con el fin de financiar sus proyectos no lucrativos. En segundo lugar, existen las subvenciones que las Administraciones Públicas entre otras fundaciones como La Caixa, que otorgan estas subvenciones a las empresas, con las que ayudarlas a poder realizar sus proyectos

4. CONCLUSIONES:

Para finalizar con lo propuesto, la empresa sin ánimo de lucro SOLTRA, ha ido creciendo poco a poco, iniciando su camino como una pequeña empresa o fundación en La Virgen del Camino (León), hasta llegar a lo que es actualmente, una segunda oportunidad para todas aquellas personas con discapacidad. que desean incorporarse al sector trabajo de nuestra sociedad.

SOLTRA ha querido ir más allá, situándose, no solo en una pequeña zona de España, sino que se ha expandido hasta lograr tener 4 bases de operaciones o sucursales en nuestro país, una en México y otra en Dinamarca, todo ello debido al gran impulse que han tenido con sus actividades y a la fidelidad de sus clientes.

Dicho crecimiento es digno de ser estudiado con mayor interés, pues muy pocas empresas sin ánimo de lucro son capaces de establecerse a nivel mundial sin tener sus “trapos sucios” fuera de la vista de sus clientes. Sin embargo, SOLTRA ha logrado tener una gran transparencia con sus stakeholders y clientes potenciales, logrando su fidelidad con sus actos de buena fe hacia las personas con discapacidad.

Para ir concluyendo, hemos decidido realizar este caso sobre dicha empresa porque nos pareció atractivo investigar más a fondo sobre el objetivo de la organización de fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad, ya que es un colectivo que en muchos casos se ve afectado y desfavorecido en el mundo laboral, donde en la gran mayoría de los casos es discriminado o incluso rechazado por su condición. Y, la realidad, es que estas personas cuentan con los mismos derechos laborales, además de estar igualmente capacitadas para la ocupación de multitud de puestos de trabajo, por lo que con ello también pretendemos darles la visibilidad y el reconocimiento que se merecen.

Consideramos que este tipo de iniciativas deberían tener una mayor visibilidad y que sería una excelente oportunidad de inclusión que de cara al futuro surjan más organizaciones de este tipo, ya que no solo es permitir a este tipo de personas formar parte del mundo laboral, sino que es una forma de ayudar y contribuir con la sociedad.

Por otra parte, la decisión de realizar el caso sobre SOLTRA radica también en que está ubicada en la provincia de León. Nos pareció algo interesante que, no habiendo muchas organizaciones con este tipo de política de la contratación, una de ellas la tengamos aquí. Este factor suscitó aún más nuestro interés por investigar acerca del funcionamiento de la organización y su aportación a la sociedad que nos rodea y cuáles pueden ser los beneficios para esta.

Finalmente, la última razón que nos llevó a la realización del caso sobre esta empresa es que es algo diferente, no se trata de investigar acerca de una empresa cualquiera, cuyo fin es la búsqueda del éxito frente a sus competidores, sino que se trata de una organización sin ánimo de lucro, que más allá de los negocios, busca la creación de valor para la sociedad, la mejora de la calidad de vida de personas que carecen de oportunidades y que, a su vez, funciona no solo desde el punto de vista social, sino que también busca hacerlo respetando el medio ambiente.

A modo de conclusión, cuando un grupo de personas ya sea físicas, jurídicas, o ambas, quieren realizar un

proyecto con el fin de dar trabajo a personas con discapacidad en distintos ámbitos de la actividad económica, se puede conseguir como resultado que todas las personas que trabajan en una empresa y se dedican a actividades empresariales sean iguales. El objetivo es conseguir la igualdad de las personas y. en este caso, se ha conseguido.

¿Alguien ha dicho capacidades diferentes?, ¿capacidades distintas?,¿dónde está la diferencia?, ¿dóndeestá la distinción?,¿dónde radica esa distinción?, en resumen, no hay distinciones, no hay desigualdades, no hay diferencias, todos somos iguales, todos valemos para todo.

En definitiva, todos somos iguales, incluso ante la ley, como así lo corrobora nuestra Lex Magna en su artículo 14.

Todo el trabajo se ha realizado sobre la plantilla entregada, cualquier equivocación sobre la letra y el interlineado es debido a la plantilla.

BIBLIOGRAFÍA:

Apuntes asignatura Dirección Comercial del Grado en ADE (Universidad de León): Dichos apuntes están desarrollados por el profesor José Luis Vázquez Burguete.

Europa Press (16 de abril de 2020): https://www.europapress.es/sociedad/noticia-24-personas-discapacidad-espana-estan-paro-20201216163810.html

Einforma: https://www.einforma.com/informacion-comercial/solidaridad-trabajo-virgen-camino

El Economista https://ranking-empresas.eleconomista.es/SOLIDARIDAD-TRABAJO-VIRGEN-CAMINO.html

SOLTRA. (s.f.). *Solidaridad y Trabajo*. Recuperado el 5 de noviembre de 2021, de https://soltra.org/

Sucorra Jordi (2016). Estudios Empiricos Sobre la RSC: Aspectos Positivos Y Negativos De La RSC

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/681247/AFDUAM_20_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y]

Vélez, Víctor S. (21 de marzo de 2021):*La nueva Crónica*: "SOLTRA, 20 años de solidaridad y trabajo". https://www.lanuevacronica.com/soltra-20-anos-de-solidaridad-y-trabajo

MAKE-A-WISH Y SU ESTRATEGIA DE MARKETING

Alumno1 María Isabel Fernández Reguera
Alumno2 Guillermo Riol Llamazares

Tutores: José Luis Vázquez Burguete
César Sahelices Pinto
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

Make-A-Wish es una fundación que hace las cosas de forma diferente. Su actividad principal, que es conceder deseos a niños y niñas con enfermedades graves, se ha mantenido desde su creación, pero la manera de darse a conocer y atraer nuevos donativos ha ido cambiando a lo largo de los años. La repercusión mediática de los deseos cumplidos es un factor que les ha llevado a ser mundialmente conocidos, así como las asociaciones con grandes celebridades y la amplia difusión de las historias.

En este caso docente, primeramente introduciremos la organización y su historia. Después, utilizaremos el modelo de las 4Ps de McCarthy para analizar su estrategia de marketing, y explicaremos algunas de sus campañas con mayor impacto. Por último, formularemos algunas preguntas sobre el efecto de la pandemia en la organización, la efectividad de sus políticas de comunicación y los objetivos de sus campañas.

ABSTRACT:

Make-A-Wish is a charity that works in a different way. Their main activity, which is granting wishes to sick children, has remained unalterable from their inception, but their way of making themselves known and attracting new sponsors has changed along the years. The media impact as a selection criterion, with great celebrities and widespread stories. has made them worldwide known.

In this assignment we will firstly talk about the organization and history. Later, we will use McCarthy's 4Ps model to analyze their marketing strategy and we will explain some of their campaigns. Finally, we will ask some questions about the impact of the pandemic in the organization, the effectiveness of their communication actions and the objectives of their campaigns.

1. INTRODUCCIÓN: LA ORGANIZACIÓN Y SU HISTORIA

La fundación Make-A-Wish es una entidad estadounidense sin ánimo de lucro. Aunque la organización comenzó su actividad en 1980, no fue fundada de manera oficial hasta 1983, y se ha convertido en la mayor ONG que concede deseos a los niños y niñas con enfermedades graves en todo el mundo. Actualmente se encuentra presente en más de cincuenta países dentro de los cinco continentes, y cuenta con la ayuda de treinta y nueve afiliadas; que junto con la colaboración de sus más de 43.000 voluntarios han concedido alrededor de 500.000 deseos a infantes. Además, cuenta con una junta directiva internacional dirigida en la actualidad por Markos Tambakeras, así como un equipo de dirección senior liderado por Luciano Manzo.

Pero ¿Cómo comenzó esta aventura? Para contestar a esta cuestión debemos retroceder hasta el 19 de abril de 1980, cuando Chris Greicius, un niño de siete años enfermo de leucemia vio su deseo convertirse en realidad. Chris tenía el sueño de convertirse en policía debido al popular programa de televisión CHIPS. Esta serie estadounidense de la NBC mostraba los años de servicio de los policías motorizados Jonathan Baker y Francis Llewelyn Poncherello, miembros de la patrulla de caminos de California. Chris sentía admiración por estos personajes, y su experiencia sirvió de inspiración para fundar la organización.

Es necesario destacar que, si bien en un principio la organización estaba dispuesta a cumplir, en la medida de lo posible, cualquier deseo que tuviesen los niños, desde 1996 la fundación dejó de conceder cualquier tipo de deseo que estuviese relacionado con actividades como la pesca, la caza u otras actividades que requieran el uso de armas de fuego o causen daño a los animales. Este hecho se debió a la creciente sensibilidad de los usuarios respecto a los animales y las críticas de otras organizaciones defensoras de sus derechos. A causa de esto aparecieron otras entidades que realizan específicamente este tipo de actividades como, por ejemplo, la organización Hunt of a Lifetime o la también reconocida Catch.A.Dream Foundation.

Make-A-Wish tiene la misión de "Provocar ILUSIÓN en niños y niñas con enfermedades graves enriqueciendo sus vidas a través de experiencias personales de esperanza, fuerza y alegría". Asimismo, su visión organizacional en nuestro país es la de "Provocar ILUSIÓN en todos los niños potencialmente beneficiarios de España". En cuanto a su actividad en España, Make-A-Wish ha llevado la ilusión a más de 4.000 niños y familias españolas gracias a la colaboración de cuarenta y tres hospitales. Además, la organización se encuentra acreditada por la Fundación Lealtad, que se encarga de analizar y acreditar la transparencia y las buenas prácticas de gestión de las ONG que realizan parte o la totalidad de su actividad aquí en España.

En cuanto a la filosofía de la fundación, Make-A-Wish manifiesta una serie de valores que han de ser respetados en todo momento si quieres formar parte de ella. Entre los más importantes encontramos que toda acción debe estar determinada y centrada en el respeto, la admiración y el compromiso para con cada beneficiario de la fundación; será necesario el compromiso sobre la fiabilidad y la profesionalidad del cuerpo médico y asistencial responsable del beneficiario y también será imprescindible la colaboración de los padres, tutores legales o demás familiares del beneficiario para conseguir un ambiente lo más estable posible para el infante.

A cambio, la fundación se compromete a operar con la máxima diligencia, debido a la importancia del factor tiempo surgida a causa de las enfermedades padecidas por los beneficiarios y preservará en todo momento la privacidad, bienestar y seguridad del beneficiario. Por otro lado, se atenderá a los beneficiarios en la medida de lo posible, y hasta donde abarquen los recursos y capacidades de la organización sin la posibilidad de retirar recursos dedicados a un beneficiario para satisfacer a otro, de modo que se mantenga un trato igualitario para todos. Finalmente, la organización siempre mostrará respeto y reconocimiento a la comunidad que los apoya.

De esta manera la fundación a nivel internacional resume todos estos valores en cinco principios básicos:

- El enfoque en el niño/a cuyos deseos serán la prioridad en todo momento.
- La integridad, manteniendo en todo momento la honestidad y el respeto por parte de la organización.
- El impacto que se desea ejercer en la sociedad ya que la fundación desea ser capaz de cambiar las vidas de los

beneficiarios.

- La innovación de los miembros de la organización usando capacidades como la audacia, la imaginación y la creatividad.
- La comunidad y la diversidad de las personas que colaboran con la organización facilita el trabajo para conseguir los objetivos de la misma.

Por otra parte, los requisitos que la fundación impone para conceder dichos deseos son:

- La edad del niño/a debe estar entre los 3 y los 18 años.
- Será el doctor del niño/a el que determine la elegibilidad del menor al cuál se le concederá el deseo.
- El niño/a no debe haber recibido otro deseo por parte de Make-A-Wish ni por parte de alguna otra organización similar.

Los resultados del último informe financiero de la organización resultan fascinantes, pues a pesar de la situación económica y social en la que se ha visto envuelta la sociedad a nivel global, consiguió recaudar una cantidad de 55,8 millones de dólares mediante Make-A-Wish Affiliates. Estos datos demuestran el compromiso que la fundación y sus colaboradores tienen para con los beneficiarios, incluso en tiempos difíciles, y también el compromiso de estos para con los valores y la misión de la propia organización.

La organización ha lanzado varias campañas de concienciación entre las que podemos destacar: la campaña del 2019 "Dónde hay un deseo, hay un camino" o la campaña del 2018 #ShareYourEars en colaboración con Disney con motivo del 90º aniversario de Mickey Mouse. Esta colaboración que se ha dado en otras ocasiones, como en abril del 2019 con la campaña #UnAmigoComoTú, para celebrar el lanzamiento de la película de Aladdín. Asimismo, la fundación también ha usado la publicidad para aumentar su número de asociados como en la campaña que lanzó en mayo del 2019 coincidiendo con el evento creado por la fundación llamado "World Wish Day", en el cual los niños de la fundación fueron los protagonistas de la jornada y que contó con la presencia de personajes famosos que aumentaron su alcance mediático. Una de estas personalidades destacables que colabora asiduamente con la organización es la conocida super estrella de la WWE John Cena, que en la actualidad lleva un total de 650 deseos concedidos, lo que le convierte en la persona que más sueños de niños con enfermedades graves ha complido en la historia de la organización.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de Make-A-Wish/International



Fuente: [https://www.worldwish.org/around-the-world/], a fecha 05/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO: MARKETING MIX Y ALGUNAS CAMPAÑAS

La estrategia de marketing de Make-a-wish es un ejemplo de éxito que les ha permitido un enorme crecimiento en los últimos años. Pero ¿en qué se basa y cuáles son los principios que la dirigen? Desde sus inicios, la decisión de Make-A-Wish ha sido la de destinar la mayor parte de su presupuesto posible a cumplir los deseos de niños y niñas con enfermedades graves. Este hecho, aunque pueda parecer lógico, plantea grandes retos para la organización; y en concreto para su promoción. Make-A-Wish históricamente ha evitado caras campañas de marketing para darse a conocer y captar financiación, pero necesitaba dinero para atender cada vez más solicitudes. Las soluciones que encontró fueron el periodismo de marca y las relaciones públicas. A continuación, analizaremos su estrategia de marketing siguiendo el modelo de las 4Ps de McCarthy.

El lugar para Make-A-Wish

Aunque Make-A-Wish está presente en más de cincuenta países, sus filiales más importantes se encuentran en Estados Unidos, donde hay cincuenta y nueve de ellas. Un 77% de los deseos requieren viajes (también pagados por la organización); a pesar de que esta opción está supeditada a la recomendación de los médicos. También es destacable que aproximadamente la mitad de los deseos están relacionados con Disney, por lo que se producen muchas visitas al parque Disney World en Orlando.

El precio para Make-A-Wish

Existen muchas formas de colaborar con la organización. Desde hacerte socio con una colaboración monetaria que puede ir desde los 10€ hasta superar los 100€, y que pueden realizarse de manera mensual, trimestral, o anual; hasta donaciones puntuales de entre los 25-250€. También hay disponible un SMS solidario con un coste de 1,2€, cantidad que se destina íntegramente para la organización. Todas estas formas de captación de fondos son necesarias, ya que de media cada deseo cuesta casi 12000 dólares. Por otro lado, también hay actividades de voluntariado, para las cuales lo único que se necesita es tener empatía y tiempo libre. Se puede acceder a todas estas opciones desde la página web de la organización.

El producto de Make-A-Wish

Para Make-A-Wish, el producto son los deseos cumplidos para los niños, que se pueden ver desde dos ópticas. Desde un punto de vista, el de los niños y niñas que padecen enfermedades graves, es la oportunidad de cumplir un sueño en un momento de sus vidas en el que necesitan felicidad, y que puede suponer un punto de inflexión en la forma en la que enfrentan sus tratamientos médicos. Desde ordenadores a ser Batman por un día, pasando por viajes, mascotas o conocer a actores famosos, son algunos de los deseos posibles. Desde el punto de vista de los donantes (o posibles donantes), cumplir el deseo de un niño les hace sentir bien, y que hacen algo bueno por el mundo. Make-A-Wish hace tiempo que se ha dado cuenta de la importancia de mejorar la experiencia de los donantes, ya que son los que con su dinero permiten que la organización mantenga su actividad. Por ello, Make-A-Wish ha concentrado sus esfuerzos en dar a conocer los testimonios de niños que hayan superado sus enfermedades después de cumplir sus deseos, para dar a sus donantes una sensación de haber conseguido mejorar una vida de forma duradera.

La promoción para Make-A-Wish

Make-A-Wish no realiza campañas telefónicas para captar socios. A diferencia de otras organizaciones, tampoco emplea voluntarios que vayan de puerta en puerta solicitando donativos. La promoción de Make-A-Wish está enteramente ligada a sus actividades, ya sean eventos benéficos o deseos de niños, y a la repercusión mediática que generen. Las filiales habitualmente organizan espectáculos locales que son objeto de noticia a nivel nacional e incluso mundial; y lo mismo ocurre con ciertos deseos cumplidos que, por su originalidad, tienen mayor repercusión. Por ello, el principal método de Make-A-Wish para promocionarse son las noticias en todo tipo de medios, lo cual además no tiene ningún coste.

El otro gran método de promoción de Make-A-Wish es su asociación con grandes personajes públicos, como estrellas de cine, deportistas o músicos. Además de que conocer a estas personas es uno de los deseos más frecuentes de los niños, su imagen siempre consigue captar la atención del público. Algunos de los más famosos son el ya mencionado

John Cena, el actor Will Smith.

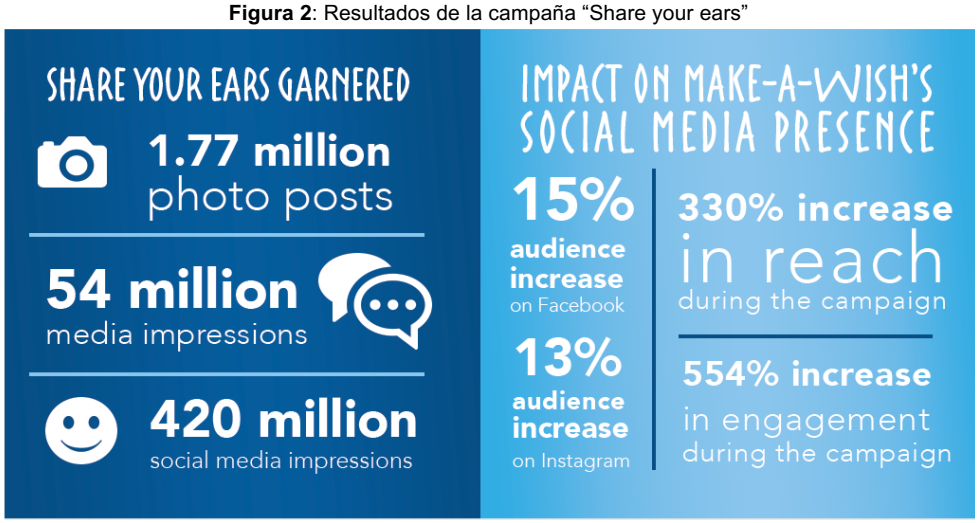
Asociación con Disney

La alianza de Make-A-Wish con Disney se remonta a los orígenes de la asociación. Desde 1980, esta colaboración ha permitido cumplir los deseos de más de 145.000 niños y niñas con enfermedades graves, suponiendo aproximadamente la mitad de los que se han concedido en Estados Unidos. Los deseos han incluido visitas a los parques Disney, compras en sus tiendas, cruceros, visitas a los estudios de cine y reuniones con estrellas. Por ejemplo, Emma, una niña con cáncer, solicitó conocer a Elsa (de la película Frozen). Durante el encuentro, sus padres confesaron que era el momento que más feliz la habían visto en meses, y esa experiencia los llevó a hacerse voluntarios en Make-A-Wish.

Pero la colaboración no se limita a cumplir deseos. Películas, grandes donaciones y eventos multitudinarios son otras de las aportaciones de Disney. Como parte de la campaña "From our family to yours", se rodó un cortometraje familiar llamado "The stepdad", cuyos beneficios, unos dos millones de dólares, se destinaron a Make-A-Wish. Además, en 2020, durante las celebraciones por los 50 años de Disney World, una parte muy importante fue la concesión de deseos a niños, y su posterior difusión.

En 2018, para celebrar los 100.000 deseos cumplidos por Disney, se creó la campaña "Share your ears". En ella se pidió a los fans que subieran fotos imaginativas con las orejas de Mickey Mouse en Facebook, Instagram y Twitter. Inicialmente, Disney donaría a Make-A-Wish cinco dólares por cada foto hasta un máximo de un millón, pero tras subirse casi dos millones de fotos y generarse 420 millones de impresiones en las redes sociales; se decidió doblar la donación.

Figura 2: Resultados de la campaña "Share your ears"



Fuente: [http://dccr.disney.com/share-your-ears.html], a fecha 10/11/2021.

La misma mecánica se llevó a cabo en 2019 para celebrar el estreno del remake de la película Aladdín. En este caso se acompañó de otros elementos como un vídeo con Will Smith, que protagonizaba la película, y la venta de pines con la imagen de la lámpara mágica, cuyos beneficios también iban destinados a Make-A-Wish.

La asociación con Disney también cumple con un objetivo de comunicación. Los deseos cumplidos han sido frecuentemente objeto de noticia; y tanto Make-A-Wish como Disney se han encargado de capturar y difundir esas historias para aumentar su repercusión.

Campaña de Make-A-Wish Ohio, Kentucky & Indiana

Su filial más importante es Make-A-Wish Ohio, Kentucky & Indiana; creada en 1983 y que hasta la fecha ha concedido más de 17.000 deseos. En 2015, se aliaron con la firma Approach Marketing para diseñar una estrategia que permitiera aumentar el número de donaciones. La respuesta fue una estrategia centrada en el periodismo de marca y las relaciones públicas, que hiciera hincapié en una serie de puntos para producir más impresiones.

Primero, la elección de niños y campañas que generaron impresiones en los medios. Siguiendo este criterio, por ejemplo, se consiguió que un niño de nueve años jugara en un equipo de fútbol profesional por un día, lo que generó 185 noticias en diversos medios, y más de 678 millones de impresiones.

Por otra parte, se esforzaron en crear relaciones con famosos que permitieran cumplir deseos de los niños, pero que también tuvieran un gran impacto en los medios. Así, se organizó un evento con la proyección de una película en Lousville que contó con estrellas de Holywood; y que consiguió 6 millones de impresiones. Las relaciones con medios locales también se cuidaron para asegurarse de que espectáculos como este fueran retransmitidos de la mejor forma posible.

Finalmente, se difundieron mensajes de agradecimiento por parte de los niños e información para realizar donaciones a través de las redes de Make-A-Wish.

La campaña fue un gran éxito. Durante los cuatro años que estuvo activa, se consiguió una repercusión de 125 noticias anuales, se realizaron más de sesenta y cinco eventos y se crearon alianzas con veinte embajadores. Como resultado, la captación de donaciones aumentó y se batió el récord de deseos cumplidos en un año; con 916.

Hope is medicine

En 2015, en el Día Mundial de los Deseos, Make-A-Wish lanzó en Chicago su campaña "Hope is medicine" (La esperanza es medicina). Su objetivo era dar a conocer al público que no sólo se conceden deseos a niños con enfermedades terminales, así que el número de deseos solicitados es mayor que los que se conceden; y por lo tanto es necesario más dinero.

El punto central de la campaña fue un evento en Chicago, en el que personajes como bomberos o medallistas olímpicos posaban dentro de botellas gigantes de medicina. Más de 30000 personas asistieron, a lo que hay que sumar las reacciones en redes sociales.

Hay que mencionar que la mayoría del material utilizado fue donado a Make-A-Wish, el trabajo lo realizaron voluntarios e incluso el alquiler del edificio fue subvencionado por su dueño, por lo que toda la campaña tuvo un coste muy reducido.

Where There´s A Wish, There´s A Way

En 2019, lanzaron la campaña "Where There´s A Wish, There´s A Way" (Donde hay un deseo, hay una manera), con el objetivo de aumentar el conocimiento de la organización a través de distintos medios. La campana buscaba además corregir dos ideas erróneas que el público tenía sobre Make-A-Wish. Primero, que la realización del sueño de un niño con una enfermedad grave es una parte importante de su tratamiento. Y segundo, que Make-A-Wish no se dedica solo a conceder últimos deseos. Ambas son fundamentales para la actividad de la organización, ya que gran parte del público cree que muchos de los niños mueren y eso es un obstáculo para aumentar las donaciones. Contrariamente a la creencia general, aproximadamente el 70% de los niños sobreviven a sus enfermedades.

La campaña consistió en contar historias de niños que habían sido beneficiarios de las acciones de Make-A-Wish años atrás, y el efecto que tuvieron en sus vidas. Por ejemplo, se compartió el testimonio de un niño que cumplió su deseo de asistir a la Super Bowl en 1982, cuando los médicos le daban seis meses de vida. En la actualidad tiene cuarenta años y es padre.

Make-A-Wish según sus socios

Ya hemos hablado de lo que Make-A-Wish puede suponer para los niños y niñas con enfermedades graves beneficiarios de sus acciones, pero ¿qué efecto tiene la organización sobre sus donantes y voluntarios? En su web, la organización se esfuerza en describir el impacto que tiene colaborar con ella, y lo que puede aportar a las vidas de sus socios, muchos de los cuales son donantes y voluntarios a la vez. Es el caso de Frank y Helen, un matrimonio de australianos que, tras conocer la organización en 1986, crearon la rama Make-A-Wish Adelaida. Para ellos, cumplir los deseos de niños con enfermedades es como llevar magia a la vida de otras familias; a la vez que una gran lección de humildad. Tal es la importancia que Make-A-Wish tiene en sus vidas, que han decidido reservar una parte de su herencia

para la organización; decisión que sus propios hijos han celebrado.

Otra historia típica de Make-A-Wish es la de Charmaine. Para ella, los niños siempre han sido una parte importante de su vida, ya que trabajó de niñera antes de ser profesora. Cuando era pequeña, perdió a dos de sus hermanos por enfermedad, y su madré siempre le contaba los buenos recuerdos que tenía con ellos; por lo que en cuanto se enteró de las acciones de la organización, no dudó en ayudar a crear esos recuerdos para otras familias. A pesar de tener un trabajo, durante veinticinco años ha estado sacando tiempo para colaborar con Make-A-Wish, lo cual según ella le ha ayudado a ser más extrovertida y desarrollar habilidades como el trabajo en equipo. Aún más importante; le ha proporcionado una segunda familia.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

Cuestión 1.

¿Cómo se ha visto afectada la organización tras la situación de pandemia vivida en el 2020?

Respuesta.

Cómo se mencionó en la introducción, Make-A-Wish no ha cesado su actividad durante el año 2020 ni en los inicios del 2021. Pero ¿cómo ha afectado realmente esta situación a la fundación? Según un estudio de impacto realizado por la fundación española Deloitte, Make-A-Wish se encuentra dentro del 10% del sector de entidades no lucrativas que podrían considerarse grandes organizaciones con más de 1.500 voluntarios. El sector de este tipo de entidades ya es un sector de riesgo puesto que las organizaciones trabajan con personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.

Uno de los mayores temores que las organizaciones han tenido ante esta situación ha sido su capacidad de adaptación ante la necesidad de ejercer el teletrabajo. No obstante, se ha concluido que al menos el 75% de las empresas del sector si han tenido esta capacidad de adaptación, aunque también se han visto forzadas a reformular los objetivos, los presupuestos, los informes…etc., por lo que las entidades han solicitado comprensión y flexibilidad para adaptar los proyectos a la nueva realidad en la que aún hoy sigue habiendo cierto grado de incertidumbre.

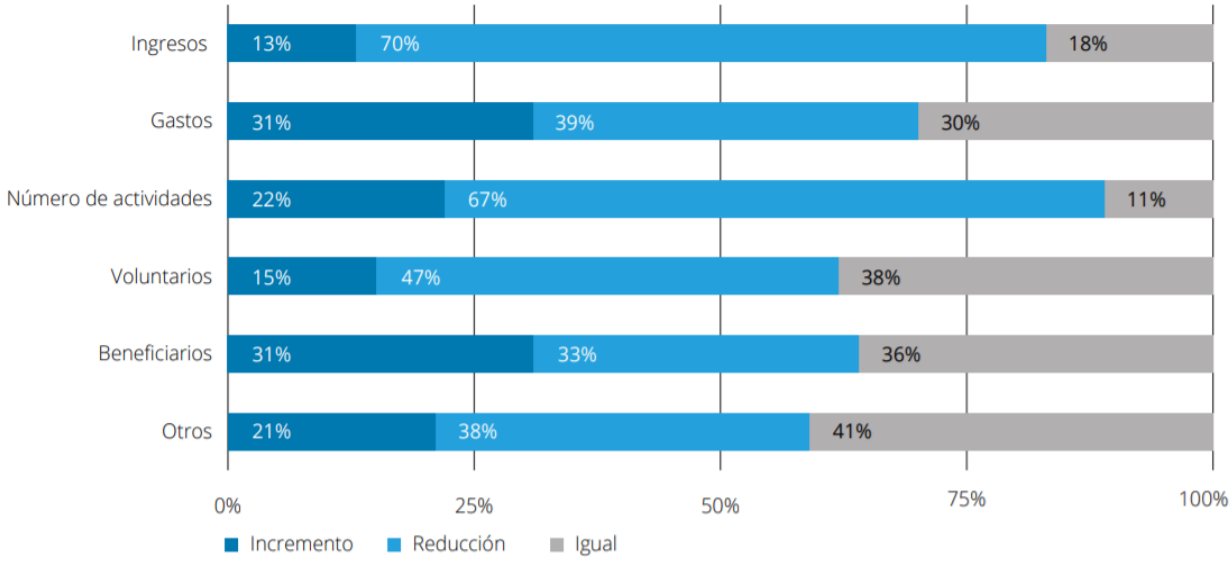
Estudios han comprobado que las áreas prioritarias para la mayoría de las entidades del sector son el área de la salud, la inserción social y la discapacidad. En este caso son estas mismas áreas las que se han visto más afectadas por la pandemia. Y como resultado se ha concluido que los beneficiarios objetivo del desarrollo de las entidades serán en primer lugar los enfermos y en segundo los desempleados.

Según la zona de actuación, se espera que la pandemia repercuta más fuertemente en las actividades de voluntariado enfocadas principalmente en Asia, África del Norte, África Subsahariana, Latinoamérica y el Caribe. Asimismo, se ha realizado una comparación entre los datos de desempeño obtenidos en el 2019 y los datos de 2020. Como conclusiones se han observado tanto una reducción de los ingresos como una disminución de la actividad de las entidades. Por lo tanto, esto implica a su vez una disminución en el número de personas beneficiarias que se ha atendido a lo largo del año. De todas las entidades, las que se han visto obligadas a reducir su actividad en mayor medida son las que se dedican al área de discapacidad, posiblemente debido a las nuevas normativas de seguridad implementadas. Contrario a lo citado con anterioridad, durante el tiempo de pandemia las entidades dedicadas a programas de alimentación y al cuidado de personas mayores son las que han aumentado su actividad y el número de beneficiarios. En cuanto a los gastos, han sido las organizaciones que tienen entre sus prioridades el trabajo en la exclusión social las que más aumentos han sufrido.

Como conclusión podríamos afirmar que la actividad de Make-A-Wish se ha visto gravemente reducida por la pandemia; no solo se han visto afectados los beneficiarios de sus acciones sino también los mismos voluntarios, ya que no han podido contribuir normalmente con la entidad. Además, se han visto forzados a reconducir sus estrategias y objetivos anuales, así como la división de los beneficios y la cantidad de beneficiarios a los que han podido conceder su deseo durante este periodo de tiempo. También han modificado el tipo de deseos concedidos y la forma de hacerlo debido a las limitaciones de movilidad y demás normativas de seguridad. Sin embargo, la organización contaba con un punto de apoyo ya que

habían iniciado un proceso de digitalización dos años antes del inicio de la pandemia.

Figura 3. Gráfico representativo del impacto de la crisis COVID-19 en la actividad de las entidades/España



Fuente: [https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/12/Impacto-COVID-19-Entidades-no-lucrativas-1.pdf], a fecha 11/11/2021.

Cuestión 2.

¿Cómo son las principales actividades de comunicación de la fundación? ¿Son realmente efectivas?

Respuesta.

Make-A-Wish cuenta con varias estrategias de comunicación. En primer lugar, podemos destacar la comunicación offline: realiza presentaciones informativas y de concienciación en colegios y empresas mediante el uso de material gráfico visible que busca impactar en los oyentes e implementar la difusión de la misión y valores de la entidad. También ha realizado campañas de Street marketing usando las marquesinas de las paradas de autobuses en distintas ciudades. Un ejemplo de esto sería la campaña "Astronautas" realizada en agosto del 2020 en Madrid. Además, se apoya en distintos medios de comunicación para los que realiza spots publicitarios de sus campañas, poniendo como protagonistas de los mismos a los propios niños/as que son beneficiarios de la fundación. También realiza eventos multitudinarios para recaudar fondos, como conciertos y espectáculos (aunque debido a la pandemia estos han tenido que ser reconvertidos a conciertos y espectáculos online).

Y en segundo lugar tenemos la comunicación online de la organización. El principal objetivo de las estrategias de comunicación online es aumentar la presencia en redes sociales para conseguir un mayor feedback por parte de los usuarios para que de esta forma los seguidores se conviertan en colaboradores de la fundación. En este sentido resaltan especialmente las campañas #YoNoPierdoLaIlusión y #MuchaFuerza. Además, la organización es capaz de crear páginas webs adicionales para aquellas campañas que tengan mayor repercusión, como por ejemplo la web creada para la campaña "Astronautas" dónde se cuentan las historias de 4 niños beneficiarios de la organización que tienen el deseo de ser astronautas, y en la que podemos encontrar merchandising con la temática de la campaña como las llamadas "camisetas solidarias" cuyos beneficios van íntegramente para los niños. Cabe decir que debido a la situación económica-social vivida actualmente la comunicación online ya no se centra solo en su promoción sino también en mantener y reforzar las relaciones con los colaboradores de la entidad. Se puede afirmar, gracias a la información recopilada, que sus actividades de comunicación son altamente efectivas.

Por otro lado, cabe señalar que Make-A-Wish no realiza las campañas de captación de socios habituales en el sector, ya que como se nombró en el punto anterior, no realiza campañas telefónicas para ello, ni exige a sus voluntarios que vayan puerta por puerta recaudando donativos, sino que, sino que utiliza otro tipo de actividades como eventos benéficos para ello. La fundación recurre a los deseos cumplidos para promocionarse y obtener mayor repercusión mediante las noticias que dichos deseos puedan generar. De esta forma la Make-A-Wish se permite ahorrar costes en su promoción.

Cuestión 3.

¿Cumplió sus objetivos la campaña Where There's A Wish, There's A Way de Make-A-Wish?

Respuesta.

Recordamos que esta campaña, lanzada en abril del 2019, tenía como principales objetivos la difusión de la importancia de los deseos en el plan de tratamiento de los niños. Así como la corrección de sesgos de pensamiento que pueden tener los ciudadanos al pensar que los deseos concedidos por la fundación son una especie de última voluntad de los menores, pues nada más lejos de la realidad, la fundación no se creó con ese fin sino con el fin de que los niños viesen sus sueños cumplidos y que de esta manera pudiesen reavivar las ganas y fuerzas para seguir luchando contra la enfermedad.

Esta campaña, al contrario de otras que ha realizado la organización, se lanzó a nivel global y se obtuvo la participación de personas influyentes y celebridades que otorgaron a la campaña una mayor repercusión. Además, se le dio gran difusión en medios de comunicación como la televisión, la radio o algunos medios impresos como pueden ser Time Magazine, Parents Latina y Time International. Aunque cabe destacar, que realmente dónde la campaña obtuvo su mayor apoyo a través de redes sociales ya que en ellas los usuarios podían realizar una interacción más directa y contar sus propias experiencias o decir su opinión de manera inmediata.

Se debe tener en cuenta también que los informes de resultados mostraron que la campaña superó sus objetivos en un 250% debido al gran alcance que tuvo, y al gran recibimiento por parte del público. Además, la campaña ha obtenido reconocimiento en varios eventos de diferentes asociaciones. Uno de los más relevantes es el de la nominación a la mejor campaña integrada que obtuvo en la 4º edición de los premios Shorty Social Good Awards y en la cual quedó finalista. Por ello, se puede afirmar que la campaña si cumplió los objetivos previstos ya que el largo alcance hizo que su mensaje llegara a gran parte de la población. Además de la buena realización de la campaña ya que esta no se centró solo en contar las historias de niños a los que la fundación estaba ayudando, sino que se encargó de hacer visible los casos de niños que habían visto sus deseos cumplidos y que habían conseguido superar sus enfermedades, y el efecto que estos tuvieron en sus vidas años más tarde. Estos testimonios fueron un elemento clave a la hora de transmitir el mensaje que quería la fundación.

4. CONCLUSIONES

Make-A-Wish ha sabido orientar su estrategia de marketing de tal manera que ha conseguido una cobertura global y de gran impacto destinando una pequeña parte de su presupuesto. Desde su creación, se ha concentrado en cumplir los deseos de los niños de tal forma que esas historias sean su principal medio de comunicación. Deseos concedidos de forma espectacular, grandes eventos, recaudaciones de fondos y alianzas con personas famosas han sido claves para producir emociones en el público; y los medios ganados han proporcionado un alcance global.

Desde hace algunos años, Make-A-Wish, siguiendo la tendencia en organizaciones con ánimo de lucro, se ha esforzado en mejorar su storytelling. Poder difundir los deseos concedidos mejora la experiencia de los socios y acerca las actividades de la organización a potenciales donantes. Además, los mensajes de agradecimiento de los niños que han visto cumplirse sus sueños sirven para crear un vínculo con los socios para que se puedan establecer relaciones de larga duración. Por último, las historias de aquellos niños que, tras haber hecho sus sueños realidad se han recuperado, han llegado a la vida adulta y llevan una vida normal consiguen que el público vea que el impacto en sus vidas es duradero; y ayuda a visibilizar que para muchos niños su deseo no es el final.

El impacto de las campañas, acciones y colaboraciones de Make-A-Wish es mundial. Campañas como "Where There´s A Wish, There´s A Way" o #UnAmigoComoTú; eventos como "World Wish Day" o películas como "The stepfather" y "Aladdin" son objeto de noticia en medios de todo el mundo. Por otro lado, la influencia de estrellas de cine como John Cena y los recursos de grandes empresas como Disney aseguran la atención del público y un recibimiento positivo.

Make-A-Wish, como muchas otras organizaciones sin ánimo de lucro, ha sufrido gravemente los efectos de la pandemia. Aunque no ha parado su actividad durante este periodo, ha tenido que modificar la manera de cumplir los deseos para adaptarse a las nuevas normas; a la vez que sus recursos económicos y humanos se han reducido. Como resultado, ha tenido que fijarse objetivos menos ambiciosos temporalmente, y esperar a que la situación mejore. No obstante, el hecho de que gran parte de su estrategia de comunicación fuera online le ha favorecido, y su eficacia no se ha visto reducida.

Por último, si tenemos que hacer una valoración general de la estrategia de marketing, tenemos que decir que es un ejemplo de efectividad y eficiencia. En los últimos años han descubierto qué es lo que los socios valoran de la organización para poder dárselo; y a la vez comunicárselo al público para atraer más donaciones. Esto se ha llevado a cabo además sin grandes inversiones en marketing, simplemente con acciones y eventos en los que se cumplían los deseos de los niños, por lo que el éxito es doble.

BIBLIOGRAFÍA

Make-A-Wish International. (2021, mayo). A YEAR OF CREATIVITY, COMMUNITY AND COMMITMENT (N.o 2020). https://www.worldwish.org/wp-content/uploads/2021/06/MAW_ImpactReport_2020_v11.pdf.

Make-A-Wish Perú. (s. f.). Make-A-Wish Pide Un Deseo Perú. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de https://www.makeawishperu.org/.

Make-A-Wish Spain. (s. f.). Make-A-Wish Spain. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de https://www.makeawishspain.org/.

O. (2009, 17 mayo). CHiPs en los ochenta. Nostalgia 80. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de https://www.nostalgia80.com/chips-en-los-ochenta/.

Fundación Lealtad. (2021, 3 noviembre). Fundación Lealtad | Transparencia y Buenas prácticas de ONG. Recuperado 5 de noviembre de 2021, de https://www.fundacionlealtad.org/.

Make-A-Wish. (s. f.-a). Hear from Our Employees. Make-A-Wish Escuche a Nuestros Empleados. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de https://wish.org/hear-from-employees.

Beery, Z. (2018, 6 junio). Make-A-Wish looks to beat a world record in new campaign. Campaign US. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de https://www.campaignlive.com/article/make-a-wish-looks-beat-world-record-new-campaign/1461498.

Wikipedia contributors. (2021, 19 octubre). Make-A-Wish Foundation. Wikipedia. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de https://en.wikipedia.org/wiki/Make-A-Wish_Foundation.

Make-A-Wish. (s. f.-c). Marketing Strategy - Make-A-Wish Business. Make-A-Wish Estrategia de Mercado. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de https://sites.google.com/a/doversherborn.org/makeawishbusiness/marketing-strategy.

Make-A-Wish. (s. f.-c). Marketing Manager. Make-A-Wish Gerente de Marketing. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de https://wish.org/greaterbay/marketing-manager.

PREMIOS SHORTY SOCIAL GOOD AWARDS. (s. f.). Make-A-Wish® Where There's A Wish, There's A Way - The Shorty Awards. ShortyAwards. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de https://shortyawards.com/4th-socialgood/make-a-wish-where-theres-a-wish-theres-a-way.

Bradford, T. W. (2020, 28 abril). How Nonprofits Can Boost Donations Using the Marketing Mix. American Marketing Association. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de

https://www.ama.org/2020/04/28/how-nonprofits-can-boost-donations-using-the-marketing-mix/#:~:text=We%20identify%20actions%20for%20managers,identified%20in%20the%20donation%20process.

Klein, A. (2018, 15 noviembre). Batkid won our hearts. Now he's cancer free. Washington Post. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de https://www.washingtonpost.com/lifestyle/2018/11/15/batkid-won-our-hearts-now-hes-got-something-much-better-hes-cancer-free/.

Approach Marketing LLC. (s. f.). Success Story Make a Wish. Approach Marketing. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de https://www.approachmarketing.com/success-story-make-a-wish.

Fundación Deloitte&Asociación Española de Fundraising&FundaciónLealtad. (2020, mayo). Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas. https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/12/Impacto-COVID-19-Entidades-no-lucrativas-1.pdf.

Make-A-Wish Spain. (2021, 27 julio). MEMORIA DE ACTIVIDADES 2020. Issuu. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de https://issuu.com/make-a-wishspain/docs/2020_memoria_actividades.

Make-A-Wish Spain. (2020, 17 septiembre). MEMORIA DE ACTIVIDADES 2019. Issuu. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de https://issuu.com/make-a-wishspain/docs/2019_memoria_actividades.

Make-A-Wish Spain. (2020a, agosto 17). ASTRONAUTAS - La ilusión puede llevarte donde quieras. Astronautas - Make-a-Wish. Recuperado 11 de noviembre de 2021, de https://www.astronautas.org/.

Klein, A. (2018b, noviembre 15). Batkid won our hearts. Now he's cancer free. Washington Post. Recuperado 13 de noviembre de 2021, de https://www.washingtonpost.com/lifestyle/2018/11/15/batkid-won-our-hearts-now-hes-got-something-much-better-hes-cancer-free/

MOVEMBER

Alumno1 Javier De La Viuda Espada
Alumna2 Irene Fraile Villacorta
Alumno3 Alberto Revilla Blanco

Tutores: José Luis Vázquez Burguete
David Abril Pérez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

El movimiento Movember es una iniciativa que nace de dos jóvenes con el objetivo de demostrar a los hombres la importancia de cuidarse y de realizar revisiones periódicas para prevenir y combatir enfermedades como el cáncer de próstata y el cáncer de testículos, salud mental y prevención de suicidios.

El movimiento de Movember proviene de la unión de las palabras en inglés, moustache (bigote) y november (noviembre) que con los años ha pasado a un importante evento anual y global con el fin de “cambiar el rostro de la salud del hombre”.

ABSTRACT:

The Movember movement is an initiative that was born from two young people with the aim of showing men the importance of taking care of themselves and having regular check-ups to prevent and fight diseases such as prostate cancer and testicular cancer, mental health and suicide prevention.

The Movember movement comes from the union of the English words, moustache and November that over the years has become an important annual and global event in order to "change the face of men's health".

1. INTRODUCCIÓN

El movimiento Movember, es una iniciativa que nace en Australia en el año 2003 por un grupo de jóvenes, Travis y Adam Garone, Luke Slattery y Justin Coghlan, extendiéndose a todo el mundo hasta llegar a España y hasta nuestro propio León.

Imagen 1.- Travis y Adam Garone



Fuente: https://www.smh.com.au/healthcare/how-movember-conquered-the-world-and-what-comes-next-20141022-119qoy.html

¿Sobre qué trata? En un primer momento el movimiento nace con la intención de informar sobre la prevención del cáncer de próstata y testículos, pero a día de hoy abarcan un gran abanico de enfermedades relacionadas al género masculino como la prevención del suicidio, tratamiento de enfermedades mentales, prevención del cáncer testicular etc.…

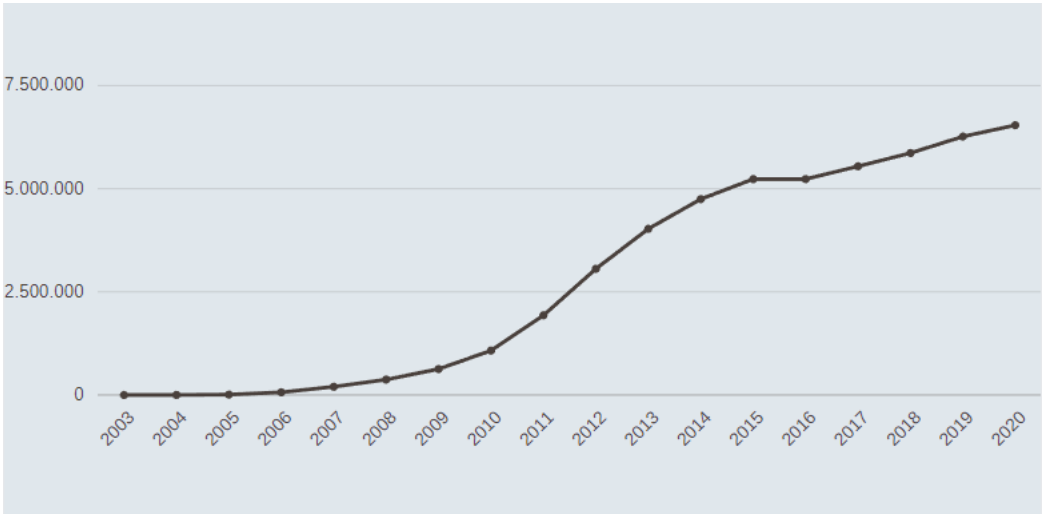
Desde su fundación y primera recaudación de fondos en 2003 (con un monto total de 0€) sus ingresos y campañas han crecido exponencialmente, posicionándose rápidamente el año siguiente (2004) como la mayor campaña de recaudación de fondos aportada a la PCFA (Prostate Cancer Foundation Australia) llegando en 2006 recibir el estatus de ONG o movimiento sin ánimo de lucro en Australia y lanzándose oficialmente en Nueva Zelanda.

En 2007 llega a EE. UU, Reino Unido, Canadá y España, apoyada por las distintas organizaciones de esta índole en cada país, consiguiendo más de 200.000 afiliados, 19 millones de euros en recaudación y 73 proyectos en marcha desde su inicio.

En 2009 reciben el estatus de ONG en EE. UU y se alían con diversas instituciones y organizaciones, afianzándose como una de las 100 mejores ONG en el mundo.

A año 2020, la fundación está presente en 20 países con cientos de subdelegaciones en cada región, contando con alrededor de 6 millones y medio de afiliados, 1250 proyectos consolidados y más de 845 millones de euros recaudados desde 2003.

Gráfico 1. Gráfica acumulativa desde 2003 de MoBros y MoSisters



Fuente: https://es.movember.com/about/history

Imagen 2. "Mo Evolutión", Mural en la sede madrileña de Palibex



Fuente:https://www.palibex.com/noticias/restauracion-mural-okuda/

El movimiento atrae año tras año a numerosos famosos y empresas de ámbito internacional, famosos como Daniel Ricciardo, piloto australiano de Formula 1; Peter Crouch, exfutbolista del Liverpool F.C.; o empresas como Gillette o L'Oreal, que año tras año patrocinan el movimiento; o empresas de otro ámbito como Palibex (logística) que posee un mural en la sede de Madrid llamado Mo Evolution en honor a la Fundación Movember.

Imagen3. Página web oficial Fundación Movember a 10/11/2021



Fuente: https://es.movember.com/

2. DESARROLLO DEL CASO:

La campaña de dicha empresa consiste en afeitarse completamente el 1 de noviembre e ir dejando que el bigote crezca según pasan los días hasta que finalice el mes. Por otro lado, en el caso de las mujeres, ellas pueden registrarse, recaudar fondos, pero, sobre todo, animar.

Objetivos de este movimiento:

- Conciencia del público hacia las enfermedades masculinas.
- Recaudación de fondos para combatir las mismas.

Para lograr estos dos objetivos se hace eco de estrategias y campañas de marketing de manera nacional y también a nivel mundial. Pese a ser una ONG con fines no lucrativos se desarrollan estrategias con índole empresarial segmentando y focalizando en los segmentos objetivos. Teniendo mayor repercusión en el público masculino.

Imagen 4. Banner Gillete Movember con Joaquín Sánchez



Fuente: https://gillette.es/es-es/movember

En esta campaña, se intenta dar visualización junto a un stakeholder de gran importancia en el sector del cuidado masculino, añadiendo un valor ético y solidario al producto que comercializa la marca en concreto. Para el desarrollo de esta campaña, la marca usa a personajes de gran carisma entre el público objetivo, como por ejemplo podemos observar a Joaquín Sánchez en el que además da mucha más notoriedad a la campaña.

En general las campañas de Movember son estrategias enfocadas a la visibilidad y la notoriedad, que luego desembocan en un feedback a modo de donaciones. Una clara representación de esto es la campaña realizada aquí en León.

Movember León

La subdelegación del movimiento en León comienza una campaña de cocreación de valor junto a diversas instituciones, empresas y otros colectivos relevantes de León como puedan ser el equipo León Rugby Club, la Cultural y Deportiva Leonesa, el Club ADEMAR León o el León Basket.

Uso de personajes célebres dentro de las instituciones para seguir creando notoriedad, como en el caso de jugadores profesionales de estos equipos que han sido persuadidos para dejarse ese característico bigote.

Imagen 5. Jugadores Cultural y Deportiva Leonesa



Fuente: https:/twitter.com/CyDLeonesa/status/1461763995208200194

Imagen 6. Cartel informativo ruta BTT



Fuente: https://movemberleon.com/

En esta última edición cabe destacar también la asociación a empresas con valores de marca o incluso a nivel visual que son coincidentes con el movimiento, como pueda ser peluquerías o en particular Dirty Moustache Bikes (una empresa de turismo en bicicletas eléctricas la cual tiene como iconografía una calavera con bigote).

Con estas y con todas las empresas que se relacionan buscan nexos de unión para la realización de actividades que desemboquen en notoriedad o dinero para la causa.

La realización de actividades propias, es decir una creación de valor añadido propia es también una característica de Movember León, con la realización de talleres como se muestran en las siguientes imágenes.

El máximo exponente de esta estrategia de Marketing es una viralización del movimiento y del icono del bigote.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cabe destacar como hemos dicho que la campaña está consolidada como una obra benéfica sin ánimo de lucro por el colectivo Movember, sin embargo, se plantean las siguientes preguntas:

Cuestión 1.

¿Hasta qué punto estas campañas conjuntas con empresas son de carácter no lucrativo para ambas partes?

Respuesta.

La existencia de un icono tan genérico como es el bigote puede repercutir en la mejora de percepción o notoriedad de otras marcas. Por ejemplo, la unión con Gillette promoviendo un afeitado para la concienciación del proyecto, lo que repercutirá directamente en una mayor venta de productos Gillette para el afeitado masculino. O la coincidencia de simbología con Dirty Moustache Bikes en el uso del bigote en sus imágenes de marca.

Quizás también muchas de estas posibles problemáticas que exponemos sean meramente casuales o fruto de una buena fe, viéndose imposible la desvinculación absoluta del proyecto para no sacar ninguna recompensa económica o reputacional, pero siendo en pro de una causa mucho más grande.

Cuestión 2.

¿Es ético usar un movimiento como este, enfocado en recaudar fondos para la investigación médica y mental, como forma de venta de productos a un segmento de la población?

Respuesta.

Es lógico pensar que como comentábamos antes, una empresa que patrocine este movimiento de buena fe saque en algún momento un rédito positivo del apoyo al movimiento.

En este caso la pregunta está enfocada a todas aquellas empresas que usan el movimiento "Movember" de una forma indebida, un ejemplo puede ser empresas que diseñan productos para este momento del año sin la intención de donar parte o la totalidad de los beneficios que dichas ventas aportan. O lucrarse de la imagen publicitaria o viral que aporta el movimiento con el único objetivo de llegar a más clientes potenciales que estén asociados a la acción.

Cuestión 3.

¿Cómo pueden mostrar las empresas patrocinadoras que su objetivo principal es el de apoyar el movimiento sin buscar el lucro?

Respuesta.

Como puede mostrar una empresa que no busca el lucro personal frente al escepticismo de la población respecto a este tipo de campañas promocionadas. El carácter de RSC (responsabilidad social corporativa) de las empresas siempre ha sido puesto en duda cuando las grandes empresas usan estrategias de unión a causas sociales, las cuales mayoritariamente coinciden con las causas que sus públicos objetivos también defienden o se siente identificados.

4. CONCLUSIONES:

La "Movember Foundation", entidad fundadora del movimiento "Movember", año tras año busca recaudar fondos para la lucha e investigación de las enfermedades que afectan principalmente al género masculino. Enfermedades como el cáncer de próstata, el de testículos, o la indagación en las enfermedades mentales que generan que año tras año un 75% de los suicidios en el mundo sean hombres.

La viralización de este movimiento ha provocado que numerosas empresas se hayan hecho eco de él, y que en

muchas ocasiones este sea usado de una forma indebida. Pese a que empresas como Gillette, L'Oreal o Pringles aportan enormes cantidades de dinero al movimiento y a la investigación de dichas enfermedades otras muchas buscan la viralización de sus contenidos sin aportar apenas.

A nuestro parecer la iniciativa "Movember" es año tras año una de las campañas más virales y que más impacto positivo generan sobre la sociedad. Un movimiento con ética general en el que su iniciativa es especialmente para los hombres, pero en el que cualquiera otro también puede participar ayudando a visualizarse y/o donando, en el que cualquiera de las ayudas es bienvenido.

Además, podemos añadir que actualmente un gran número de personas no son conscientes de la importancia de este tipo de enfermedades, o incluso muchas de ellas tienen pánico a ir a centros médicos para hacerse revisiones o cualquier otro tipo de instrucción médica. Con estos movimientos promueven que las personas puedan hacerse ellas mismas las revisiones, ya que por lo general en todas las campañas añaden como hacerlo, y con esto, dichas personas puedan ser sus propios "médicos".

Y por último añadir que toda donación para ellos es bienvenida, por todo aquel que quiera, dándole un toque animado a cada uno sin quitar la seriedad de la causa.

Imágen 3. Movember Foundation logo



Fuente: https://es.movember.com

BIBLIOGRAFÍA:

Movember (2021): Company Official Website [http://es.movember.com], available at 10/11/2021.

Movember (2021): Movember History [https://es.movember.com/about/history]

Movember (2021): About us Movember [https://es.movember.com/about/foundation]

Cadena ser (2021) [https://cadenaser.com/ser/2016/11/04/sociedad/1478245518_091470.html]

Gillette España (2021): Gillette Movember [https://gillette.es/es-es/movember]

Movember León (2021): Movember León: [https://movemberleon.com/]

Movember (2021) Grupo de recaudación Movember León [https://es.movember.com/team/2236206]

ANÁLISIS DE LA DIGITALIZACIÓN DE UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO: LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA CONTRA EL CÁNCER (AECC)

Alumna1 Elena Fuster Huertass

Tutora: Estela Núñez-Barriopedro
Universidad de Alcalá
(España)

RESUMEN:

En este artículo mostramos el proceso de digitalización de una entidad sin ánimo de lucro, como es la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC). Esta entidad ha tenido que digitalizarse para no quedarse atrás en las nuevas necesidades y demandas tanto de la sociedad como de su propio público. Estar presente en los canales digitales es clave para dar a conocer sus objetivos e informar sobre temas de interés relacionadas con la asociación. Además, se han convertido en un medio imprescindible de captación de fondos y voluntariado.

La asociación ha experimentado una renovación de imagen para dirigirse a un público más amplio, y al mismo tiempo se están utilizando diferentes herramientas digitales que ayudan al desarrollo de la asociación. Como son, el uso de una página web actualizada donde se encuentran los diferentes servicios que se proveen como Infocáncer, el chat online o las huchas digitales y, el aumento del uso de redes sociales como Facebook, Twitter y YouTube, donde van adquiriendo un cierto reconocimiento digital.

ABSTRACT:

In this article we show the digitalisation process of a non-profit organisation such as *Asociación Española Contra el Cáncer (AECC)*. This organisation has had to go digital in order not to fall behind the new needs and demands of both society and its own public. Being present on digital channels is key to publicising its objectives and informing about issues of interest related to the association. In addition, they have become an essential means of fundraising and volunteering.

The association has undergone an image renewal to address a wider public, and at the same time different digital tools are being used to help the development of the association. These include the use of an updated website where you can find the different services provided, such as Infocáncer, the online chat or the digital cash box, and the increased use of social networks such as Facebook, Twitter and YouTube, where they are acquiring a certain digital recognition.

1. INTRODUCCIÓN

La Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) es una asociación sin ánimo de lucro que desarrolla su actividad en todo el territorio español, y está formada por pacientes, familiares, personas voluntarias, colaboradores y profesionales (Núñez-Barriopedro et al., 2021).

Desde 1953 esta asociación ayuda a toda persona que esté relacionada con la lucha contra el cáncer, a través de la creación de centros oncológicos, costeando tratamientos a personas sin recursos, financiando proyectos y fundaciones para impulsar la investigación, creando campañas tanto de prevención del cáncer de mama como de prevención del tabaquismo entre los jóvenes.

Dentro de la organización encontramos dos áreas principales, por un lado, tenemos los servicios que reciben los beneficiarios de la asociación, que son las personas que tienen cáncer y sus familiares, es decir, toda aquella persona que ha sufrido o sufre el cáncer o tiene a alguien cercano que lo está sufriendo. Por otra parte, está el área de sostenibilidad económica, que está compuesta por las personas que colaboran económicamente, donando a la asociación, tanto a través de la inscripción a socios como a través de la compra en la tienda de la asociación.

A lo largo de los años se han ido añadiendo otros servicios proporcionados por la asociación, como la atención psicológica, telefónica, los cuidados paliativos a domicilio… Actualmente, la asociación ha incorporado nuevos servicios de bienestar tanto para pacientes como para los familiares (Plataforma de ONG de Acción Social, 2018).

A partir de 2009, las ONG comienzan a incorporar herramientas 2.0. en sus campañas de comunicación (Soria, 2010; Arroyo et al., 2013). Sin embargo, la AECC, en 2007, ya se empezó a adentrarse en este mundo, subiendo vídeos a su canal de YouTube, y hoy los canales digitales siguen teniendo gran relevancia para seguir dando a conocer su actividad.

La organización cuenta con una serie de objetivos, que son incrementar el impacto dentro de la sociedad y mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión, especialmente de los canales digitales, que hoy en día se han vuelto una herramienta necesaria en toda organización. Además de buscar otros medios para la búsqueda de fondos, práctica llamada *fundraising* (Pujalte, 2020)

Para cumplir todos estos objetivos, la asociación cuenta con 495.568 socios colaboradores, 29.955 personas voluntarias, 1.098 trabajadores, y, en 2020, un total de 416.899 personas han sido partícipes de las diferentes acciones de prevención (Fundación Lealtad, 2020).

La AECC, en 2020, tuvo un ingreso total de 92.144.583 euros, y se destinó el 15,4% del total de sus gastos a la información y concienciación de la sociedad, a través, tanto de campañas como de redes sociales (AECC, 2020).

Hoy, la AECC es una de las asociaciones de referencia para los enfermos de cáncer, por esta misma razón, es necesario proporcionar un mayor número de recursos digitales, para que nadie quede atrás. Además cada vez es más demandado por los propios pacientes.

Como parte de su proceso de digitalización, la asociación ha realizado grandes cambios para proporcionar a todo su público un acceso más sencillo, trasladando los servicios, la adquisición de productos y las acciones de captación a un entorno digital. Se ha renovado su imagen para transmitir un nuevo concepto más profesional, su web va evolucionando, incorporando nuevos servicios digitales, como Infocáncer o su chat online (Peris, & Pau, 2000).

Además, uno de sus mayores medios de *fundraising* se ha trasladado al medio digital a raíz de la aparición de la COVID-19, teniendo un impacto negativo en la recaudación total de la cuestación del año 2020.

Cada vez es más importante tener una presencial proactiva en las redes sociales, para darse a conocer entre la población, concienciar a la población sobre sus valores, y transformar estos medios en un nuevo canal de aportaciones de los usuarios, tanto a través de donaciones como del reclutamiento de nuevos voluntarios.

También, en el ámbito de la salud, las redes sociales son una gran herramienta para recibir información, resolver dudas y compartir todo tipo de experiencias (Martín et al., 2014). Las tecnologías y el paciente activo se complementan (Castillo et al., 2015).

Las redes sociales más usadas por las entidades y por los usuarios españoles relacionados con esta enfermedad son Facebook, Twitter y YouTube. Donde en todas ellas encontramos una característica común, que son utilizadas para informar, prevenir, atraer fondos y voluntarios.

2. DESARROLLO DEL CASO:

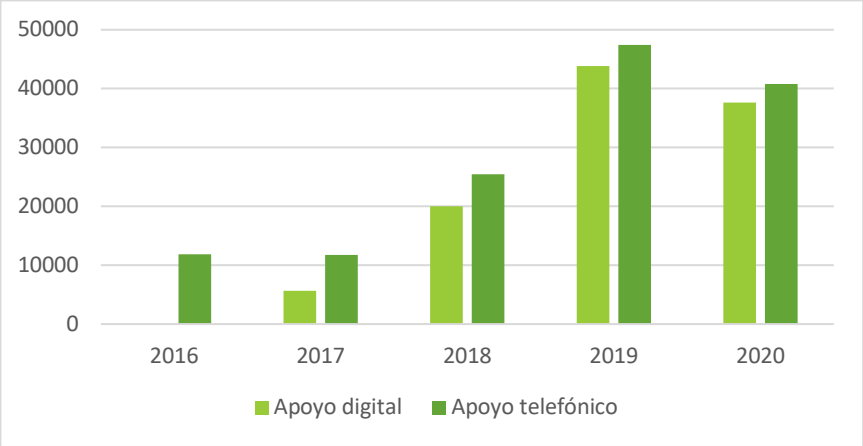
La Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) es una entidad que siempre ha utilizado los medios de comunicación de masas, ya que es una asociación grande y conocida. Sin embargo, a partir de la segunda década del siglo XXI, la convivencia entre los medios de comunicación tradicionales y los nuevos canales digitales es inevitable. Se va aumentando el número de organizaciones, y no para todas ellas es fácil acceder a los medios de comunicación en masas, por esta razón, las ONG buscan otros canales para dar a conocer su misión (Arroyo et al., 2013).

En toda entidad sin ánimo de lucro se encuentran dos tareas principales, la primera, es imprescindible disponer de diferentes programas para atraer fondos, y la segunda, distribuir estos fondos dependiendo de los fines de la propia institución (Santesmases, 2004). La Asociación Española Contra el Cáncer considera la información y educación, y los consejos clínicos y modificación del comportamiento como sus acciones principales para lograr cambios sociales en la sociedad.

Dentro de su proceso de digitalización encontramos diversos proyectos que se han llevado a cabo o en los que se continúa trabajando, como la nueva imagen de la asociación, su página web con todos los servicios que proporciona, y las redes sociales, una herramienta cada vez más utilizada por los ciudadanos para informarse sobre salud (Melamuda y Oteroa, 2011).

La digitalización de la AECC ha ido evolucionando durante los años, dónde los canales digitales van ganando cada vez más relevancia.

Figura 1. Evolución del proceso de digitalización de la AECC en los últimos cinco años



Fuente: Elaboración Propia sobre los datos obtenidos de los Informes Anuales de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

Como podemos ver en el gráfico, del 2016 al 2019, se atendió tanto a pacientes como a familiares. Sin embargo, según el informe de la AECC del 2020, sólo se indica el número de pacientes atendidos sin tener en cuenta a los familiares. De haber tenido en cuenta la atención a los familiares, la cifra sería mucho mayor.

Una imagen renovada

En palabras de Michel y Rieunier (2012), «el aumento de organizaciones sin fines de lucro, y de la competencia para recibir donaciones, la marca sin fines de lucro, mediante su sistema de identificación como puede ser el nombre,

logotipo, diseño, tipografía..., se está convirtiendo en un importante elemento respecto la diferenciación de estas organizaciones». Podemos decir que una marca sólida nos puede transmitir seriedad y eficacia sobre la organización, en lo que podemos traducir en un aumento de las posibilidades de recepción de donativos. Asimismo, a nivel interno, la marca proporciona tanto a empleados como voluntarios el sentimiento de pertenencia a la asociación y la definición de la misión (Ritchie et al., 1999).

La AECC conoce la importancia de una buena marca, por esta misma razón, el pasado octubre, la entidad renovó su identidad corporativa. El objetivo de este cambio es convertirse en una entidad mucho más cercana, accesible a todo el público, más atractiva, y conectándola a la sociedad actual, especialmente a los jóvenes, una audiencia a la que es más difícil llegar.

Figura 2. Imagen corporativa antigua y nueva de la AECC



Fuente: [http://www.aecc.es], a fecha 08/11/2021.

Todas las organizaciones, con el paso del tiempo, evolucionan y crecen, algo que también ha sucedido en la AECC, que se ha desarrollado hacia un ámbito más profesional y dinámico, pero, manteniendo su objetivo de lucha por los derechos de los pacientes que sufren cáncer (Cuesta-Valiño et al., 2021).

La marca ha de ser legible, esto quiere decir que los distintos públicos objetivo deben ser capaces de reconocer los elementos. El nuevo logotipo de la asociación hace referencia al largo camino que queda por recorrer, asimismo, encontramos dos *c* entrelazadas en el logotipo que representan la relación entre todas las personas involucradas en la AECC, como son los pacientes, familiares, voluntarios, investigadores, colaboradores … Sin embargo, es cierto que cada persona realiza un recorrido completamente único, pero, todos tienen algo en común, la lucha contra esta enfermedad.

En la nueva imagen de marca vemos que se han utilizado minúsculas, estas son más legibles que las mayúsculas (Schriver, 2013). Además, como podemos observar, encontramos la frase «contra el cáncer» en negrita, que aumenta la visibilidad del texto, y su legibilidad, además de simbolizar las dos c entrelazadas del propio logotipo.

Por último, el color del logotipo sigue haciendo referencia al color verde que siempre ha estado presente en la asociación, y es algo que el público traslada hacia su propia percepción de la entidad (Grhomann et al., 2013). Es importante que exista una relación nítida entre la forma, el diseño o el color de la marca con lo que la entidad representa (Hynes, 2009).

La web de AECC y sus principales servicios

La página web de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC), cuenta con una serie de servicios que han ido evolucionando durante el paso de los años.

En el 65 aniversario de la asociación, en 2018, se presentó la nueva página web. Con este nuevo cambio, el usuario ahora es capaz de acceder de manera más sencilla y rápida a toda la información que desee. Al mismo tiempo, este cambio también está destinado a la sociedad en general, dando a conocer todos los servicios que ofrece la propia asociación; como el desarrollo de los proyectos de investigación que se están llevando a cabo, los diferentes programas de atención y acompañamiento para las personas que lo soliciten, información general tanto de la enfermedad como sobre actividades que se realizan. Es importante añadir que toda la información que encontramos disponible en la página web es veraz y real, toda está verificada por profesionales de la salud.

Con otras palabras, los objetivos principales de la página web son, primero, poder llegar a cualquier persona que necesite de la AECC y que pueda acceder a toda la información y a todos sus servicios mediante un simple enlace, y segundo, la captación de fuentes de financiación para llevar a cabo sus actividades.

Figura 3. Pantalla de inicio de la página web oficial de AECC



Fuente: [http://www.aecc.es], a fecha 10/11/2021.

Una sección dentro de la web que ha tenido que digitalizarse con urgencia a causa de la pandemia, es la de «Te ayudamos», la cual tiene la misión de poner en contacto al beneficiario que posee un problema o una necesidad, con un especialista o una persona voluntaria para trabajar con él, estableciendo una forma de comunicación online, por ejemplo, a través de videollamadas.

También en la web de la entidad podemos encontrar su propia red social, dentro del apartado «Comunidad». Trata de un foro dónde cualquier persona puede escribir, es una red destinada al apoyo mutuo, de encuentro e intercambio de experiencias, donde las personas que interactúan en ella comparten un tema común, el cáncer.

24 horas conectados: Infocáncer y Charlamos

Con el lema «Si el cáncer no descansa, nosotros tampoco», la AECC dispone de dos servicios principales de atención personalizada no presencial. Estos servicios están a disposición de todo aquel que los necesite las 24 horas los 365 días del año (Núñez-Barriopedro et al., 2021).

Infocáncer es un servicio de atención telefónica que nació hace 28 años, con el objetivo de escuchar, apoyar y asesorar a aquellas personas que lo necesiten, tanto pacientes como familiares. En 2018 este servicio modificó su horario telefónico de atención, ampliándolo a 24 horas los 365 días del año, con el mismo objetivo, pero proporcionándolo de manera ininterrumpida y a nivel nacional.

Las llamadas a Infocáncer, gracias a esta ampliación de horario, se han incrementado, especialmente a raíz de las llamadas nocturnas, ligadas a que la intensidad de las emociones es mayor por las noches, además de que no siempre a esas altas horas de la madrugada es posible contactar con familiares o amigos, por esta razón el momento de soledad ha sido primordial para este aumento.

El otro servicio de atención instantánea es el chat operativo llamado «Charlamos» que también funciona las 24 horas, los 7 días a la semana. Esta herramienta se lanzó en 2020, aunque el proyecto empezó en 2018, pero por la pandemia se tuvo que acelerar su implantación. El objetivo de este proyecto es poner en contacto directo a través de un servicio de mensajería instantánea a los pacientes oncológicos y a sus familias con el voluntariado de la AECC, ampliando así los canales de comunicación.

Este servicio es uno de los principales que aporta la asociación, en el cual los pacientes reciben a apoyo. Es utilizado como desahogo emocional y acompañamiento, además de ser una fantástica herramienta para dar a conocer otro tipo de servicios o actividades que ofrece la misma asociación. Asimismo, a raíz de la COVID-19, este servicio se ha reforzado para poder dar una atención más personalizada.

Este proyecto está ayudando a conectar a pacientes y personas voluntarias que se encuentran en distintas áreas geográficas, dando lugar a que no sea necesario vivir en el mismo lugar para poder ayudar, además de ser una herramienta instantánea que puede ser utilizada por el usuario cuando y donde lo necesite.

Gracias a este gran proyecto la AECC y sus pacientes, a través del voluntariado, han abierto una nueva vía de comunicación directa. Asimismo, el nuevo chat ha permitido incorporar a un voluntariado más jóven, el cual dispone de menos tiempo para este tipo de labores o que sus lugares de residencia no se encuentren cerca de hospitales donde cederían su ayuda. En España, el 5.8 % de los jóvenes, entre los 14 y los 24 años, son voluntarios en una entidad sin ánimo de lucro (AECC, 2021).

***Fundrasing*: las huchas virtuales**

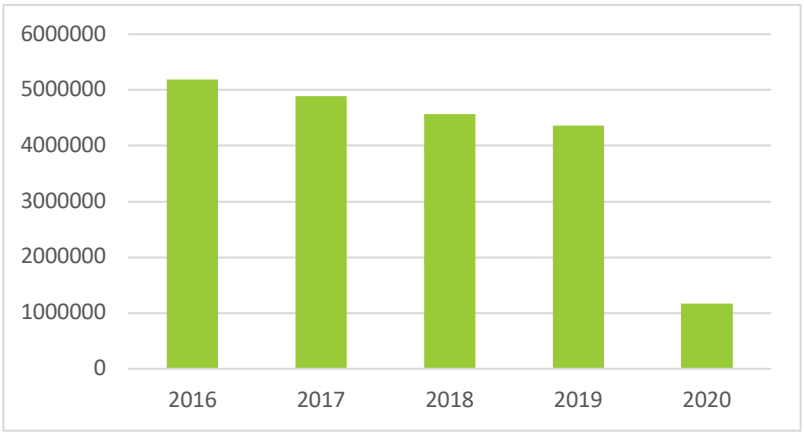
En el mes de mayo, se realiza la tradicional cuestación anual de la asociación, uno de los eventos más importantes de la asociación de ingresos. Sin embargo, a raíz de la COVID-19, por primera vez en más de 60 años, la asociación ha apostado por la digitalización de la recaudación. Antes, miles de personas voluntarias recorrían las calles de diferentes ciudades españolas con la famosa «hucha verde», pero, debido a la emergencia sanitaria y las respectivas restricciones, esta práctica se ha tenido que paralizar, y se ha trasladado a la forma online.

La AECC ha habilitado una plataforma online, que la puedes encontrar dentro de la propia web, para participar en esta recaudación, y bajo el *hashtag* #MiHuchaContraElCáncer, se sigue trabajando en esta campaña también en redes.

Asimismo, se ha creado una iniciativa donde cualquier persona puede crear su propia hucha para recaudar fondos para la asociación, es un proceso muy sencillo el cual finaliza creando un enlace para poder distribuirlo entre todo aquel que desees y así darles la opción de colaborar con la causa. Desafortunadamente, la recaudación se ha visto afectada por la pandemia, y se ha visto reducida en más de tres millones de euros, suponiendo únicamente el 1 % de los ingresos totales de la asociación.

Podemos añadir, que además de la imposibilidad de realizar actividades dónde se recaudaba un gran número de fondos, esta caída también se debe al desafío online que se está experimentando. En otras palabras, hoy en día no todas las personas son capaces de conectarse a la red Internet, y otras no tienen la confianza suficiente para facilitar los datos de su propia tarjeta de crédito para realizar una donación. Según un estudio realizado por Ernst&Young (1999) sobre las compras en internet, se indicaba que el 97 % de los «no compradores» a través del comercio electrónico mencionaban como principal motivo de desconfianza era el envío de datos de su tarjeta de crédito a través de la red. Este mismo problema lo podemos trasladar a las donaciones.

Figura 3. Gráfico evolutivo de la cuestación total de la AECC en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración Propia. Datos obtenidos de las Cuentas Anuales de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

Las redes sociales

La AECC se encuentra presente en diferentes redes sociales, sin embargo, en este caso, vamos a hablar de Facebook, Twitter y YouTube, que hoy son las redes más utilizadas por la entidad.

Las redes sociales ofrecen proximidad, capacidad de disminución de mensajes, celeridad y gratuidad, y son utilizadas por las organizaciones para alcanzar sus objetivos de comunicación, especialmente Twitter, Facebook y YouTube. (Arroyo et. al 2013).

A raíz del desarrollo de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC), la forma en la que los ciudadanos se informan de salud ha cambiado, cediendo paso a Internet en la búsqueda sobre estos asuntos (Melamuda y Oteroa, 2011).

La información sobre salud a través de las redes sociales se está convirtiendo en toda una experiencia de salud colectiva y social, dejando atrás la tarea individual o clínica. La Web 2.0, nos permite comunicarnos entre pacientes y profesionales de la salud de maneras diferentes que hace unos años (Lefebvre y Bornkessel, 2013).

El principal objetivo de la AECC es comunicar cómo prevenir y tratar esta enfermedad, intentando dejar atrás la desconfianza sobre la información que se encuentra en las redes. De acuerdo con el estudio realizado por la Interactive Advertising Bureau (IAB) sobre las redes sociales, Facebook sigue siendo la red más conocida entre los españoles, sin embargo, no es la más utilizada. Por detrás de WhatsApp encontramos Instagram, Facebook y YouTube, estos dos últimos perdiendo intensidad en los últimos años. Facebook es una de las redes sociales más grandes del mundo, y por ello tiene un gran potencial para promover la salud (Zhang, He y San, 2013).

En las publicaciones de la entidad, se encuentran publicaciones sobre información y concienciación de la propia acción de la asociación, que es la lucha contra el cáncer, también se crea contenido para dar consejos sobre hábitos de consumo de las personas, algo clave para evitar la enfermedad, (Cuesta-Valiño et al., 2020). Otras publicaciones proporcionando información de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre alimentación, la práctica de deporte y el nocivo consumo de tabaco.

La estrategia que sigue la asociación se basa en publicar contenido donde no se mencione directamente el cáncer o que se haga de manera genérica. Además, la mayoría de sus publicaciones incluyen un enlace directo a su página web, donde toda aquella persona que le ha interesado el contenido de la publicación pueda saber más sobre el tema directamente pinchando en el enlace, y se acompañan, la mayoría de ellas, con imágenes o videos para llamar la atención de un público más amplio.

Algo característico que podemos encontrar en Facebook, del cual no disponen ni Instagram ni Twitter, es la posibilidad de reaccionar a las publicaciones, donde el usuario, además de poder darle me gusta, puede indicar que le encanta, le divierte, le alegra, le asombra, le entristece o le enfada.

Facebook es una fantástica herramienta para que la propia organización conozca lo que opina el público de ella, gracias a la existencia de grupos, dónde es una buena práctica adentrarse en ellos y conocer si se habla de la entidad. En la red encontramos diferentes grupos relacionados con la asociación, que son, por ejemplo, de diferentes localidades las cuales comparten el tema único del cáncer, grupos de amigos de ayuda, historias, o grupos de supervivientes…

Con respecto a Twitter, es una red social en la que participan muchos usuarios que siguen de primera mano las noticias más recientes y comparten todo lo que les resulta interesante. Esto ayuda a las organizaciones a alcanzar nuevos receptores al difundir su misión, algo que ayudará a que las interacciones se transformen en donaciones o voluntariado.

Sin embargo, aunque a través de Twitter se llegue a un público más extenso, no es muy común encontrar como seguidores a los propios usuarios de las organizaciones (Barriopedro, & Vílchez, 2017). Para ganar nuevos apoyos, las organizaciones siguen observando que a través de Facebook existe una respuesta más positiva a la hora de ganar nuevos apoyos (Soria, 2015)

En la cuenta de Twitter de la AECC, podemos observar las «tres ces», las cuales son la comunicación, que trata de reunir información, comunidad, integración de todo aquel alrededor de los valores y misión de la asociación, y de la cooperación, impulsando la participación e interacción (Orihuela, 2006).

La asociación publica *tweets* de carácter informativo, nos muestran testimonios de beneficiarios, personas voluntarias o cooperantes, las buenas prácticas, informan de eventos, actividades, captación de fondos, compra de productos relacionados con las diferentes campañas, y nos ofrecen ofertas de voluntariado… Asimismo, se fomenta la colaboración entre usuarios, y se publican mensajes de agradecimientos, denuncia, felicitaciones u opiniones a otros usuarios.

Por último, YouTube es una herramienta que es utilizada por la entidad desde sus inicios de la transformación digital. El canal se creó el 7 de junio de 2006, sin embargo, su primer video fue publicado el 13 de junio de 2007, y hoy el canal de la AECC cuenta con casi 7 millones de visualizaciones y con 17.000 suscriptores. Es cierto que no dispone de muchas suscripciones, ya que este canal es más utilizado por la AECC para publicar los videos que producen y después mencionar el enlace en las publicaciones de sus otras redes sociales para que los usuarios puedan verlos.

Por ejemplo, encontramos el proyecto «Llámalo Cáncer», donde se realizan videos sobre la historia de las personas que padecen cáncer o voluntarios de la asociación. Nos cuentan su experiencia contra el cáncer, su día a día conviviendo con él, y como la asociación les ha ayudado a sobrellevarlo. El contenido de esta campaña se difunde en las diferentes redes sociales, y ayuda a dar más visibilidad a la asociación (Núñez-Barriopedro et al., 2019).

En síntesis, para que una organización sea atractiva es sus redes sociales, no es necesario tener muchos seguidores, lo que prima es ser proactivos en ellas, publicar contenido para que sus proyectos lleguen cada vez más a un mayor número de personas.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1. ¿La AECC se encuentra bien posicionada?

Respuesta.

Cuando una persona necesita o le interesa conocer información relacionada sobre la cuestión del cáncer, no encontramos la página web de la AECC entre los primeros resultados. Esto puede suponer un inconveniente a la hora de desarrollar sus propios objetivos de proporcionar información y consejos relacionados con la enfermedad.

Esto puede llevar a que un número menor de personas llegue a la propia asociación a través de Internet, y no tenga la oportunidad de conocer todos los servicios y ayudas que esta le puede ofrecer.

Cuestión 2. ¿Cuál es el principal reto al que se enfrenta la asociación?

Respuesta.

El público de la asociación es un público mayoritariamente adulto, el cual no está del todo habituado a los medios digitales, al contrario que los jóvenes que son un público puramente digital. Por esta razón, se intentan instaurar modelos de digitalización más sencillos y entendibles.

Se encuentran ante un público no tan habituado al cambio. Sin embargo, se intenta que tanto los beneficiaros como los colaboradores económicos integren la concepción de cambio en su día a día sin muchos inconvenientes.

Además, esto ha afectado a la hora de recibir donaciones, ya que muchos de ellos lo hacían de manera presencial o por transferencias, que son métodos más sencillos. El medio digital es un nuevo medio el cual actualmente se continúa trabajando en él.

Cuestión 3. ¿Qué objetivos se han cumplido con la nueva página web y los servicios 24 horas?

Respuesta.

A raíz del cambio dentro de la propia web, ahora se puede encontrar de una manera más sencilla y rápida toda la información que se desee. Gracias a las redes sociales, donde se adjunta el sencillo enlace de la página en las publicaciones, muchas más personas acceden a la página en busca de más información.

El servicio telefónico y de chat online 24 horas, ha ayudado a la asociación a atender de una forma inmediata a cualquier persona que lo necesite. Además, junto a la nueva imagen de la AECC, se está acercando a un público más joven que tiene curiosidad por la causa y que finalmente participa en ella.

Cuestión 4. ¿La ONG se encontraba preparada para este cambio digital por la COVID-19?

Respuesta.

La crisis sanitaria, por una parte, ha afectado bastante en la recaudación de fondos de la asociación, ya que muchas actividades que se realizaban eran de forma presencial, como carreras, charlas, cuestaciones... Sin embargo, ha empujado a la AECC a avanzar sus proyectos en materia de digitalización y ponerlos lo más pronto posible en funcionamiento.

La recaudación a través de las «huchas verdes» también se ha visto muy afectada. Sin embargo, la digitalización de esta ha permitido que se traspase al online y se cree una iniciativa sobre la propia personalización de una hucha digital, para así también participar en la causa.

Cuestión 5. ¿La AECC optimiza sus redes sociales?

Respuesta.

Las entidades sin ánimo de lucro no disponen de los mismos recursos para destinarlo a comunicación como las grandes entidades (Leguía et al., 2004). Sin embargo, como podemos ver en la AECC, cada año va aumentado este gasto, además de que disponen de un propio departamento para realizar las campañas de marketing en redes sociales.

La asociación sigue un calendario de publicaciones, donde ordenan el contenido que va a ser publicado en sus diferentes redes sociales. Esta incluye hitos sobre días especiales, como, el día mundial del cáncer de páncreas.

Al publicar contenido de forma habitual, la asociación se encuentra siempre presente dentro de la comunidad, difundiendo información tanto sobre la asociación como de consejos sobre salud. Asimismo, encontramos contenido sobre las diferentes acciones que se están llevando a cabo y los procesos de investigación contra esta enfermedad.

4. CONCLUSIONES:

La Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) es una gran entidad que ayuda a luchar contra la enfermedad del cáncer. Para llevar a cabo sus objetivos, hacen uso de los medios digitales como herramienta de nuevas formas de relación, que hoy también son demandados por el propio público.

Las ONG se encuentran por detrás de las entidades corporativas a la hora de digitalizarse. Asimismo, estas pueden ser un buen ejemplo para adaptar diferentes modelos ya utilizados siguiendo la misión de la propia entidad. Es cierto que la digitalización en estas entidades va por detrás de la de las grandes empresas, ya que disponen de menos recursos para destinarlo únicamente a las estrategias de comunicación. Sin embargo, el número de organizaciones que utilizan los medios digitales va aumentando por el hecho de que se han dado cuenta que hay un porcentaje de retorno mayor que otras actividades.

Difundir una buena imagen desde los comienzos es imprescindible para transmitir confianza al público (Mosquera, 2014). Esta renovación se lleva a cabo para difundir una imagen más cercana y accesible a todos, especialmente al público más joven, un sector de la población que la entidad quiere ampliar.

La AECC está llevando a cabo su transformación digital, y aunque se encuentre ante un público no tan acostumbrado a estos cambios, se trabaja por la integración de esta con las nuevas tecnologías de una forma práctica y entendible, para que nadie quede atrás.

Poseer de una página web es primordial para dar a conocer al público la misión, los valores y los objetivos de la propia entidad. Es utilizada para informar a todo aquel que esté interesado en conocer más sobre el tema, además de tener a disposición diferentes servicios digitales como el foro de la asociación o el chat online.

Las entidades sin ánimo de lucro deben cuidar su imagen para captar fondos (Núñez-Barriopedro et al., 2019). Un medio de ingresos de la AECC son las huchas verdes, que este último año ha sido necesaria su digitalización a raíz de la aparición de la COVID-19. Se ha querido aprovechar esta digitalización para dar la opción a los usuarios de poder crear huchas personalizadas donde cada persona puede aportar su grano de arena a través de una causa individual.

Las redes sociales son también una herramienta esencial para difundir las acciones de la asociación, contribuyen a la recepción de nuevos fondos y captación de nuevas personas voluntarias. Estas ayudan a dar a conocer a un público más amplio las diferentes acciones que se están llevando a cabo, además de informar a la población sobre hábitos de salud, o de proyectar contenidos visuales, por ejemplo, a través de YouTube. En esta plataforma se quiere transmitir una imagen más real a través de contenidos visuales que se pueden compartir en otras redes sociales como Facebook y Twitter.

En este artículo nos hemos centrado en la comunicación externa de la asociación, destinada a la captación de nuevos fondos o ayudas a través del voluntariadoo nuevos socios. Asimismo, la comunicación interna es también importante, ya que, si desde dentro no se cree en la propia misión de la entidad entre los trabajadores, socios y personas voluntarias, no sería posible alcanzar los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA:

AECC: company official website [https://www.contraelcancer.es/es], available at 22/10/2021.

Aced, C. (2018). Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital. *Relaciones públicas 2.0*, 84-92.

Almaraz, I. A., Mendoza, S. C., & Van Wyck, C. (2018). La eficacia en la comunicación de las ONGD. El uso de Facebook en campañas de emergencia. *Revista latina de comunicación social*, (73), 765-789.

Arroyo, I., Baladrón, A., Martín, R. (2013). La comunicación en redes sociales: percepciones y uso de las ONG españolas. *Cuadernos de Información*, (32), 77-88.

Barriopedro, E. N., & Vílchez, E. M. (2017). *Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces: Innovaciones aplicadas*. Editorial Académica Española.

Belenguer, N. T., Canellas, O. A., del Rio, J. G., & Albiñana, B. J. (2021). Valoración de la eficacia del diseño de marca de las ONG españolas= Assessment of the effectiveness of the Spanish NGOs brand design. *Ardin. Arte, Diseño e Ingeniería*, (10), 92-121.

Caralt, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos.*

Castillo Esparcia, A.; López Villafranca, P. y Carretón Ballester, M. C. (2015). La comunicación en la red de pacientes, con enfermedades raras en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 673-688.

Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Núnez-Barriopedro, E. (2021). The role of consumer happiness in brand loyalty: a model of the satisfaction and brand image in fashion. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.

Cuesta-Valiño, P., Rodríguez, P. G., & Núñez-Barriopedro, E. (2020). Perception of advertisements for healthy food on social media: Effect of attitude on consumers' response. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(18), 6463.

Ernst & Young LLP (1999), *The second annual Ernst & Young internet shopping study*, Ernst&Young, London

Fernández-Gómez, E., & Díaz-Campo, J. (2018). *Informar y concienciar sobre cáncer. El caso de la Asociación Española Contra el Cáncer en Facebook.* Universidad de Alicante. https://doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.2.26

Gonzalez Moriano, J. R. (2019). *La estrategia de comunicación en Twitter de las ONGD españolas*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Grohmann, B., Giese, J. L., y Parkman, I. D. (2013). Using type font characteristics to communicate brand personality of new brands. *Journal of Brand Management*, 20(5), 389-403.

Hynes, N. (2009). Colour and meaning in corporate logos: An empirical study. *Journal of Brand Management*, 16(8), 545-555.

Lefebvre, R. C., & Bornkessel, A. S. (2013). Digital social networks and health. *Circulation*, 127(17), 1829-1836.

Leguía, A. P., Valiño, P. C., Álvarez, M. D. M. S., & Rodríguez, P. G. (2004). El marketing y las organizaciones no lucrativas: el marketing con causa (MCC). *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1(1), 125-137.

Llorens Marín, A. (2018). *La publicidad de las ONG. Cómo afecta y cómo es percibida por el público objetivo*.

Martín Fombellida, A. B.; Alonso Sardón, M.; Iglesias de Sena, H. et al. (2014). Información sobre medicamentos y automedicación en las redes sociales. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 25(2), 145-156.

Melamuda, A. y Oteroa, P. (2011). Facebook y Twitter, ¿están ya en el consultorio de los pediatras? Encuesta sobre el uso de las redes sociales. *Archivos argentinos de pediatría*, 109(5), 437-444.

Michel, G. y Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on chartable giving. *Journal of Business Research*. 65(5),701-707

Mosquera, M. H. A. (2014). Redes sociales y consumidores: participación y construcción de imagen/Social networks and consumers: voice and image building. *Historia y Comunicación Social*, 19, 211-221.

Núñez-Barriopedro E., Blanco González-Tejero C., Flores-Lario L. (2021) Cause-Related Marketing (CRM) of Ausonia's Campaigns. In:

Núñez-Barriopedro, E., Klusek, K. G., & Tobar-Pesántez, L. (2019). The effectiveness of humor in advertising: Analysis from an international scope. *Academy of Strategic Management Journal*, *18*(4), 1-11.

Orihuela-Colliva, J. L. (2006). *La revolución de los blogs. La esfera de los libros.*

Peris, P. S., & Pau, S. (2000). Comunicación e imagen en las ONG. *Jornades de foment de investigación*. Disponible en: http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf.

Pujalte, L. Q. (2020). Comunicación digital y ONG: disputa entre la cultura organizacional, el discurso transformador y el fundraising. *Prisma Social: revista de investigación social*, (29), 58-79.

Ritchie, R. J., Swami, S., & Weinberg, C. B. (1999). A brand new world for nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4(1), 26-42.

Santesmases Mestre, M. (2012): *Marketing. Concepts and Strategies*. 6th ed. Madrid: Pirámide.

Schriver, K. (2013). What do technical communicators need to know about information design? En J. Johnson-Eilola y S. Selber (Eds.), *Solving problems in technical communication* (pp. 386-427).Chicago, EEUU: University of Chicago Press.

Soria Ibáñez, M. (2010). Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONGs españolas: origen, evolución y situación actual. *II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna: Universidad de la Laguna. Doi: 10.26620/uniminuto.mediaciones.8.10.2010.129-137

Zhang, Y., He, D., & Sang, Y. (2013). Facebook as a platform for health information and communication: a case study of a diabetes group. *Journal of medical systems*, 37(3), 1-12.

WEBGRAFÍA:

EDS. (2021, 5 octubre). *Cambio de imagen para la AECC*. El Día de Soria. Recuperado el 3 de noviembre de 2021, de https://www.eldiasoria.es/noticia/Z2934F81E-D48D-4CA8-58CC62597CB9B4D9/Cambio-de-imagen-para-la-AECC

Estudio de Redes Sociales 2021. (2021, 5 mayo). IAB Spain. Recuperado 9 de noviembre de 2021, de https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2021/

Fundación Lealtad. (2020, 23 diciembre). Listado de ONG acreditadas por. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de https://www.fundacionlealtad.org/ong/asociacion-espanola-contra-el-cancer/

Innovasocial. (2020, 10 noviembre). ¿Charlamos? AECC - Mejores prácticas tecnológicas entidades InnovaSocial [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=m8ie93wNwjA

Plataforma de ONG de Acción Social (2018, 4 febrero). La AECC amplía su servicio Infocáncer las 24 horas los 365 días del año. Recuperado el 27 de octubre de 2021, de https://www.plataformaong.org/noticias/1676/la-aecc-amplia-su-servicio-infocancer-las-24-horas-los-365-dias-del-ano

Plataforma de ONG de Acción Social. (2018, 5 marzo). La AECC se renueva al cumplir 65 años. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de https://www.plataformaong.org/noticias/1701/aecc-asociaciones-espanola-contra-el-cancer-65-anos-contigo-doy-la-cara

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco la entrevista que me ha brindado Rocio Arroyo Fernández a fecha 18/11/2021, especialista en Marketing Digital de la AECC.

O MARKETING SOCIAL NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÉNERO NOS ÓRGÃOS SOCIAIS: ESTUDO DE CASO – CASES

Aluno1 Sofia Santos Antunes
Aluno2 Miguel António Pereira da Silva

Tutora: Inês Veiga Pereira
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto
(Portugal)

RESUMO:

O presente caso tem como principal finalidade analisar a constituição dos órgãos sociais da CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social e a questão da desigualdade de género no acesso aos cargos de liderança. A CASES é uma cooperativa de interesse público que está integrada no ramo cooperativo dos Serviços, tendo como objeto a promoção e o fortalecimento do setor da economia social pela cooperação entre o Estado e as organizações. Pretendemos com este trabalho analisar e caracterizar os órgãos sociais da CASES e definir a importância de uma estratégia de marketing social para a promoção da igualdade de género nos órgãos sociais desta cooperativa.

PALAVRAS-CHAVE: *Cooperativa; Economia Social; Igualdade de Género; Marketing Social; Órgãos Sociais.*

ABSTRACT:

The main purpose of this case is to analyze the constitution of the social entities of CASES - Cooperative António Sérgio for the Social Economy and the gender inequality question in access to leadership positions. In the CASES, it's defined by a public interest cooperative that is integrated in the cooperative branch of services, with the object of promoting and strengthening the social economy sector through cooperation between the State and organizations. With this work, we intend to analyze and characterize the social entities of CASES and define the importance of a social marketing strategy for the promotion of gender equality in the social organs of this cooperative.

KEYWORDS: *Cooperative; Gender equality; Social Economy; Social Entities; Social Marketing.*

1. INTRODUÇÃO

A CASES — Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - Cooperativa de Interesse Público de Responsabilidade Limitada é uma cooperativa de interesse público conhecida pela abreviatura: CASES.

Esta cooperativa integra-se no ramo dos serviços e tem como principal objeto social a promoção e o fortalecimento do setor da Economia Social em Portugal, que segundo Namorado (2017) é o espaço socioeconómico organizado e onde ocorre a cooperação, a solidariedade e a reciprocidade, tendo como principais características as iniciativas que visam a prossecução de fins sociais e não o lucro.

A CASES desenvolve o seu objeto social pela cooperação entre o Estado e as organizações da Economia Social para fomentar o potencial deste setor para o desenvolvimento socioeconómico e do voluntariado. Assim, a CASES tem como missão reconhecer, promover, dinamizar, fortalecer e qualificar o setor da economia social.

Segundo os estatutos da CASES, esta tem algumas atribuições específicas ligadas ao seu objeto social, sendo essas: o incentivo à constituição de entidades da economia social; a promoção dos princípios e valores da economia social pelas entidades; a fomentação do reconhecimento e da capacitação das entidades da economia social; a promoção e a colaboração na dinamização da formação no setor da economia social; a promoção de ações de divulgação do setor da economia social; a promoção e apoio à criação e atribuição de prémios; a promoção e colaboração com as instituições que representam as diferentes organizações do setor da economia social; a promoção da criação de parcerias entre as entidades da economia social; a celebração de acordos de cooperação e protocolos com as entidades públicas e/ou privadas; a emissão de pareceres e pronúncias sobre propostas da legislação da economia social; a elaboração e publicação da sua própria base de dados sobre as entidades de economia social; a de assegurar a criação e manutenção da conta satélite para a economia social; e a organização do centro de documentação e informação António Sérgio.

São entidades cooperadoras da CASES, a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local (ANIMAR), a Confederação Cooperativa Portuguesa (CCRL - CONFECOOP), a Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CCRL - CONFAGRI), a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e a União das Mutualidades Portuguesas (UMP), no presente trabalho iremos abordar especialmente o caso específico da CASES.

Na Figura 1. e 2. apresentamos a identidade visual da CASES, sendo a primeira o logotipo reconhecido desta entidade e a segunda a página inicial do website desta cooperativa.

Figura 1. e 2.- Logotipo da CASES e Página Inicial do Website da CASES.



Fonte: https://www.cases.pt, à data de 19/04/2021

No presente estudo de caso pretendemos realizar uma breve revisão da literatura quanto à questão da igualdade de género na economia social tendo por base uma revisão histórica das mulheres na liderança das organizações deste setor. Após a contextualização inicial abordaremos o estudo de caso sobre os órgãos sociais da CASES, realizando uma análise estatística dos membros dos órgãos da cooperativa, assim como os fatores que levam à desigualdade de género nos postos de liderança e também como o "marketing" social pode promover a igualdade de género nos órgãos sociais das entidades deste setor.

2. AS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL E A DESIGUALDADE DE GÉNERO

Nos Estados Unidos da América entre os anos de 1918 e 1945, as mulheres começaram a entrar em novos movimentos e organizações devido à limitação da sua entrada nas organizações privadas. Na altura, muitas organizações não aceitavam a participação das mulheres, contudo Branson et al. (2013), refere que as mulheres por terem características de "cuidar e de serem cuidadoras", fez com que se unissem e criassem organizações sem fins lucrativos que ajudavam os mais carenciados através da criação de diversas atividades.

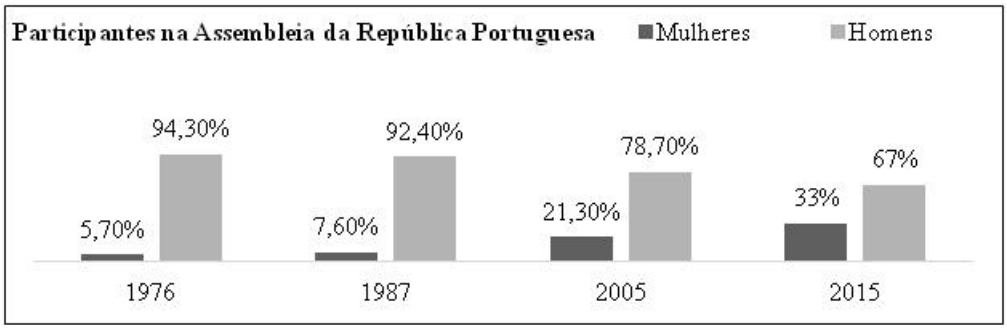
Assim, criaram-se as primeiras organizações sem fins lucrativos, lideradas maioritariamente por mulheres, tendo estes exemplos desempenhado um papel muito importante na prossecução e expansão desta categoria de organizações. Atualmente as mulheres desempenham um papel crucial na economia social, embora que em papéis opostos ao das mulheres do século passado, sendo as questões da liderança maioritariamente para os homens e os restantes postos de trabalho maioritariamente para as mulheres.

Segundo Mastracci & Hering (2010), as primeiras organizações sem fins lucrativos eram mais facilmente acessíveis às mulheres que tinham um maior grau de qualificação escolar, enquanto, atualmente as organizações da economia social empregam cada vez mais mulheres com qualquer tipo de qualificação. Apesar da evolução na contratação das mulheres com backgrounds socioeconómicos diferentes não deixa de existir a questão da desigualdade de género sobre a participação das mulheres na liderança, gestão e política nestas organizações. Neste sentido iremos analisar posteriormente o caso da CASES que irá esclarecer este ponto.

A desigualdade de género, segundo o Relatório sobre a Igualdade de Género em Portugal-Indicadores-Chave (2017)[33] da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género pode ser analisada através dos níveis educação, de emprego e desemprego, remuneração, conciliação entre a vida pessoal e familiar e profissional, a pobreza, o poder de tomada de decisão, a violência de género, as questões LGBTI.

Para demonstrarmos a evolução da participação das mulheres nas tomadas de decisão, em postos de liderança, apresentamos no Gráfico 1. Os dados apresentados no relatório supramencionado quanto às percentagens do número de mulheres ao longo das décadas na Assembleia da República Portuguesa.

Gráfico 1. Evolução da Participação das Mulheres na Assembleia da República (PORDATA, 2015)



Fonte: CIG – Relatório: Igualdade de Género em Portugal: Indicadores-Chave (2017).

Em análise do Gráfico 1., conseguimos destacar que a desigualdade de género nos postos de liderança e nas tomadas de decisão está presente na Assembleia da República Portuguesa, apesar de observamos uma evolução no número de mulheres presentes no parlamento os números ainda não chegam para uma igualdade, o número mais elevado de mulheres nos anos mais recentes só foi possível pela aprovação da Lei da Paridade. Contudo, observamos a mesma situação no setor da economia social e nas cooperativas (Gráfico 2. e 3.).

Existem alguns fatores que fazem com que o setor da economia social seja um dos maiores empregadores de mulheres, o fator do baixo salário que desencoraja a entrada de homens (Barros, 2018), outro fator é a questão da construção social de género de certas profissões, o que faz com que as mulheres se fixem nas que são consideradas mais femininas (Branson et al., 2013), outro fator é a divisão de género no trabalho (Claus et al. 2013), referindo que, homens são normalmente associados à razão, poder e assertividade o que acaba por dar mais poder social do que às mulheres estereotipadas como atenciosas, emocionais e não assertivas, fazendo com os postos na liderança sejam socialmente e maioritariamente dos homens (Barros, 2018).

Estes fatores, de acordo com Claus et al. (2013) fazem uma construção social e estereotipada de que são os homens os mais adequados para os postos de liderança e poder nas organizações da economia social. Johnston (2017), incide a sua perceção quanto à dificuldade que as mulheres têm no acesso a cargos de liderança pelo facto de a sociedade considerar que estas para além do seu emprego tem também o papel da maternidade e dos encargos domésticos o que dificulta na evolução de perspetiva de carreira. Segundo Costa (2015), a conciliação entre a vida familiar e o trabalho é um dos direitos presentes na Constituição da República Portuguesa, logo é o início da política de promoção da igualdade entre homens e mulheres pela sua participação no trabalho.

[33] CIG – Relatório: Igualdade de Género em Portugal: Indicadores Chave (2017), https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/AF_CIG_FactSheet.pdf, à data de 11/05/2021.

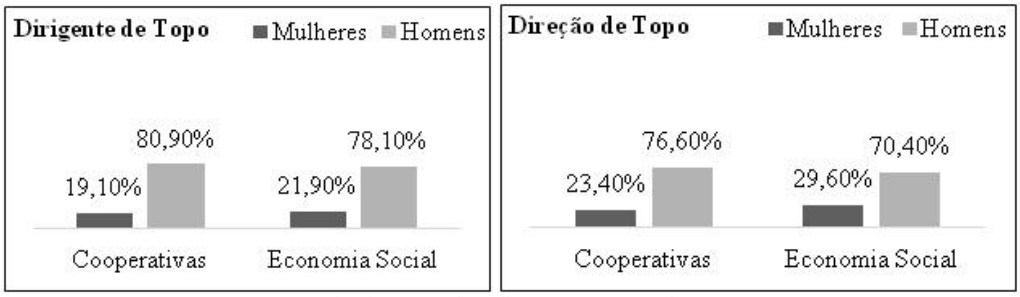
São vários os fatores que fazem com que as mulheres tenham mais dificuldade ou até estímulo em participarem em cargos de liderança destas organizações, tendo sido constatado que o número de homens em posições superiores ultrapassa em grande número o das mulheres, havendo a desigualdade de género, seja no número de homens vs. mulheres, seja na desigualdade no acesso a estes cargos (Peter, 2013). É de referir que tanto nos Estados Unidos da América como na União Europeia os homens são sem dúvida os que se encontram em maior número nos cargos de liderança (Branson et. al. 2013).

Meira et al. (2020) refere que a questão da igualdade de género está inerente aos direitos humanos, portanto deve estar presente na economia social enquanto um setor social, cívico, económico e político. Ibidem et al. (2020) também apontam os princípios e valores definidos para as cooperativas na Aliança Cooperativa Internacional e que neles está especificado a igualdade de género.

Os princípios e os valores referidos por Meira et al. (2020) fazem parte do funcionamento intrínseco das cooperativas portuguesas fazendo com que estas entidades tenham que ser especialmente suscetíveis às questões da igualdade de género e que promovam meios anti discriminatórios (Ribas Bonet & Sarjado Moreno in Meira et al., 2020).

Segundo as estatísticas do relatório da CASES – Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021)34, observamos no Gráfico 2 e 3., a forte representação masculina nos cargos de liderança das organizações da economia social e também no próprio setor cooperativo. Observamos que em 2018 apenas 23% dos cargos na direção de topo e 19% dos dirigentes de topo eram desempenhados por mulheres nas cooperativas, em comparação com o setor geral da economia social, a presença feminina nestes cargos é relativamente inferior no setor cooperativo.

Gráfico 2 e 3. Distribuição por Género da Direção de Topo e de Dirigente de Topo nas Cooperativas e na Economia Social (ISES, 2018)



Fonte: CASES – Relatório: Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021).

Claus et al. (2013), refere que a União Europeia começou a reparar no número reduzido de mulheres nos postos de liderança das organizações tanto lucrativas como sem fins lucrativos, e apesar de ter desenvolvido reformas legislativas quanto à promoção da igualdade de género nas organizações, estas até ao momento, não proporcionam grandes resultados.

Concluindo, as organizações sem fins lucrativos começaram a ser desenvolvidas por mulheres, e com o passar dos anos o setor da economia social é o que continua a empregar mais mulheres, contudo os cargos de liderança nestas organizações são maioritariamente dos homens, mesmo sendo um setor com a predominância do género feminino, logo apesar de as mulheres terem uma presença muito grande no terceiro setor, continuam a estar em cargos desiguais, não tendo os mesmos protocolos de acesso à liderança que os homens (Barros, 2018).

Assim, para analisarmos a desigualdade de género no acesso a cargos de liderança, procedemos no próximo ponto à análise do caso da CASES e de que forma é que o "marketing" poderá promover a igualdade de género nos órgãos sociais.

3. ESTUDO DE CASO – COOPERATIVA ANTÓNIO SÉRGIO PARA A ECONOMIA SOCIAL

[34] CASES – Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021), https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/04/Relatorio-CASES-Retrato-da-Mulher-no-Sector-Cooperativo-Portugues-V2-II-PRINT.pdf , á data de 11/05/2021.

Nos pontos seguintes abordaremos o estudo de caso sobre os órgãos sociais da CASES, realizando uma análise estatística dos membros dos órgãos da cooperativa, assim como os fatores que levam à desigualdade de género de ingresso nos postos de liderança.

Análise da composição dos órgãos sociais da cases

A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) surgiu em 2010 e tem como missão principal promover o fortalecimento do setor da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento socioeconómico do País, bem como a prossecução de políticas na área do voluntariado.Através da análise dos órgãos sociais da CASES pela Tabela 1., observamos que das 10 pessoas pertencentes aos órgãos sociais da cooperativa, 80% eram homens e apenas 20% eram mulheres, levando os níveis de paridade longe de um pleno equilíbrio.

Tabela 1. Distribuição dos Órgãos Sociais da CASES

	Mulheres	**Homens**	**Total**
Assembleia Geral	0	3	3
Direção	2	2	4
Conselho Fiscal	0	3	3
Total	2	8	10
Valor em Percentagem	20%	80%	100%

Fonte: https://www.cases.pt/sobre-nos/quem-somos/orgaos/ , à data de 24/04/2021

A CASES, segundo Barros (2018), ainda está distante de indicadores acima do limiar mínimo de equilíbrio de género. A sub-representação das mulheres acontece por consequência da forte representação de homens nas organizações da economia social, não sendo diferente nesta cooperativa pela análise da Tabela 1.

Os órgãos sociais da CASES, são resultado da eleição das próprias organizações, e que de acordo com Barros (2018) espera-se que a eleição e a escolha dos órgãos sociais deixem de reforçar a representação maioritariamente masculina.

A Declaração da Aliança Cooperativa Internacional para o Dia da Mulher (2018)35, refere o papel fundamental das cooperativas em melhorar e promover o empoderamento das mulheres na sociedade, promovendo a voz e as suas opiniões, cabe assim às cooperativas, neste caso à "cooperativa das cooperativas" dar o exemplo e impulsionar o potencial das mulheres eliminando os fatores que as impossibilitam de chegar aos postos de liderança.

Embora a CASES demonstre preocupação com as questões da conciliação da vida familiar e profissional, não tem vindo a promover candidaturas/eleições de um número maior de mulheres aos seus órgãos sociais (Barros, 2018). Logo, no setor da economia social que tem como um dos pilares a promoção da igualdade social e de género, torna-se importante a criação de campanhas e planos de sensibilização sobre as questões de género para que se permita mudar e abrir mais espaço para as mulheres nos cargos de liderança.

O marketing social na promoção da igualdade de género nos órgãos sociais

[35] ACI – Internacional Women's Day (2018*), https://www.ica.coop/en/media/library/statement/2018-international-womens-day-message-ica-gender-equality-committee*, à data de 11/05/2021

Se uma organização da economia social tem como objetivos de influenciar e promover mudanças sociais, isto é de levar a sociedade ou um determinado grupo a alterar um padrão de comportamento que já não é considerado aceitável, segundo Almeida (2015), é no "marketing" social que a entidade pode e deve socorrer, no sentido em que este permite por técnicas originárias do "marketing" comercial influenciar socialmente as pessoas para algo bom e não visando vender produtos para o lucro, mas de promover a mudança de paradigmas.

As organizações da economia social enfrentam também aqui grandes desafios, as atuais lideranças devem trazer a debate o desenvolvimento de ações inovadoras para uma gestão em conformidade com os ideais de igualdade, equidade, bem-estar e desenvolvimento do setor. O marketing social seria uma estratégia de engajamento muito importante à qual o tema da promoção da igualdade de género se enquadra, porque de acordo com Almeida (2015) o marketing permite a visibilidade social dos problemas e neste caso ia permitir a visibilidade das desigualdades de género que atualmente ainda existem nos nossos meios de trabalho.

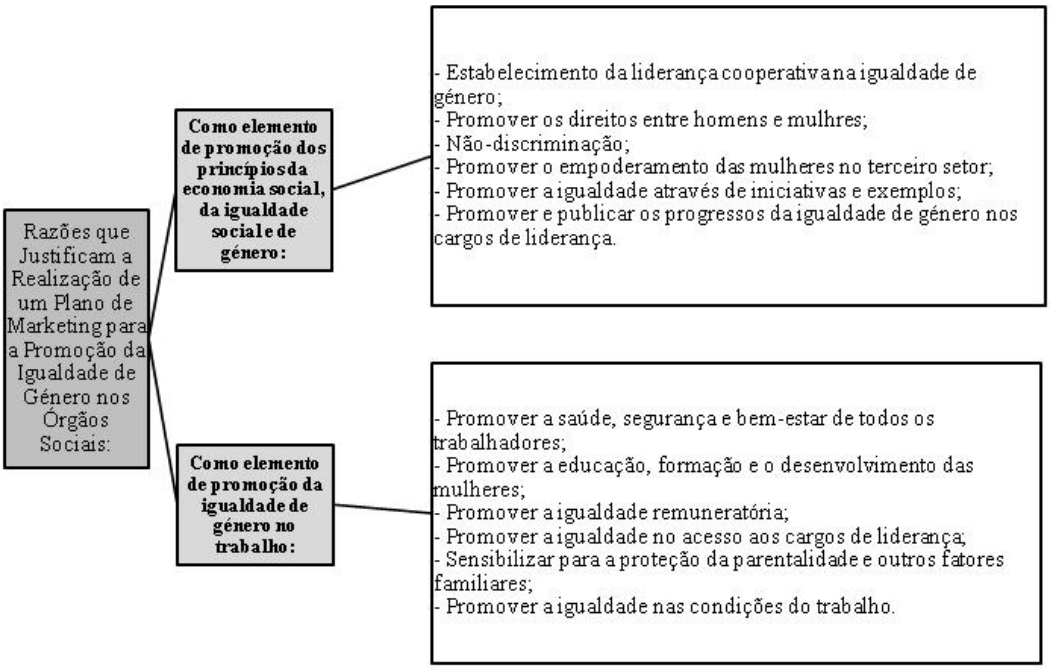
Destacamos também a necessidade dos processos formais e claros de recrutamento, seleção e progressão que impossibilitem a tomada de decisão baseada em estereótipos ou outros fatores discriminatórios (Barros, 2018).

O marketing social possibilitaria a promoção e partilha de informação sobre os seguintes pontos importantes: igualdade no acesso ao emprego/órgãos sociais; igualdade de condições no trabalho; igualdade remuneratória; proteção da parentalidade; promoção da conciliação da atividade profissional com vida pessoal e familiar.

Assim, seria interessante desenvolver um plano de "marketing" social para sensibilizar as organizações e os dirigentes da economia social, quer a montante, quer a jusante, para a temática da igualdade de género, por forma a promover na progressão de carreira de todos os trabalhadores, para serem dadas as mesmas oportunidades a homens e a mulheres, independentemente da sua história e da composição da organização (Barros, 2018).

Apresentamos na Figura 3., as razões que justificam a importância da realização de um plano de "marketing" para a promoção da igualdade de género nos órgãos sociais, aqui referimos os pontos que o "marketing" social poderia desenvolver e promover, nomeadamente como elemento de promoção dos princípios da economia social, da igualdade social e de género e como elemento de promoção da igualdade de género no trabalho.

Figura 3. Razões que Justificam a Realização de um Plano de Marketing para a Promoção da Igualdade de Género nos Órgãos Sociais



Fonte: Elaboração própria

4. PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

Será o fator conciliação da esfera familiar e profissional o único que impede as mulheres de terem acesso a cargos nos Órgãos Sociais?

Resposta.

Pela análise da revisão da literatura efetuada constatamos que a esfera familiar nem sempre é o único fator que impede as mulheres no acesso a cargos superiores ou de progressão de carreira, atualmente observamos que a mulher tem vindo a conciliar cada vez mais a esfera familiar e profissional.

Com a evolução cultural e de pensamentos nas organizações da economia social existem fatores como: o género, a educação, a idade, a experiência, os próprios objetivos de carreira, e a desigualdade no acesso aos cargos de liderança, afetam e impedem algumas mulheres aos cargos nos órgãos sociais. Alguns autores, como Nozawa (2010) e Themudo (2009), ainda destacam outros fatores como: a sub-representação das mulheres em posições de liderança nas organizações da economia social e as desigualdades remuneratórias em relação aos homens que se encontrem em cargos similares.

Pergunta 2.

A forte representação de homens nos órgãos sociais das organizações faz com que a eleição dos novos órgãos reforce o mesmo género?

Resposta.

Segundo Barros (2018) a forte representação de homens nos órgãos sociais das organizações da economia social faz com que a eleição dos novos órgãos haja a predominância da representação masculina, no caso da CASES a sub-representação das mulheres (Tabela 1.) acontece pela forte representação masculina. Johnston (2017), refere que os fatores como os estereótipos de género e as práticas que perpetuam o poder e as oportunidades desiguais nas organizações da economia social influenciam a forte representação de homens e a sub-representação de mulheres.

Pergunta 3.

De que forma é que o Marketing Social pode promover a Igualdade de Género nos Órgãos Sociais das Organizações da Economia Social?

Resposta.

Na realização do esquema sobre as razões que justificam a realização de um plano de "marketing" que promova a igualdade de género nos órgãos sociais, observamos que o marketing social poderia ter uma função de promoção, sensibilização e de informação como elemento de promoção das questões da igualdade social, de género na economia social e também como elemento da promoção da igualdade de género nas questões relativas ao mundo do trabalho.

Segundo Barros (2018) as organizações da economia social tendem a ter a preocupação quando à promoção da igualdade de género, contudo são poucas as que possuem medidas implementadas na área, assim o "marketing" poderia ser um aliado na implementação de uma estratégia de promoção destas questões. O Marketing Social tem como característica uma estratégia a longo prazo.

Torna-se fundamental promovermos a igualdade de género a nível da economia social porque, segundo Pinheiro & Casaca (2020) existe uma grande ausência de referência à igualdade de género nos valores e na missão da maioria das organizações deste setor, logo o marketing social neste sentido ia permitir a inclusão desta questão.

Na Figura 3. um dos pontos que referimos que o marketing social pode ser uma ferramenta importante é da publicação dos progressos na igualdade de género, uma forma das entidades promoverem estas questões é a realização de jornadas de fácil acesso, um exemplo disto são as Jornadas de Trabalho – Boas Práticas para a Integração da Igualdade de Género nas

Organizações da Economia Social e Solidária36 que foram realizadas em 2019 pela Questão de Igualdade – Associação para a Inovação Social e que teve o financiamento da CIG e do Portugal Mais Igual, este tipo de iniciativas promove a discussão desta temática e só é possível pela utilização das ferramentas de marketing na partilha e promoção das jornadas.

Um outro exemplo e que está relacionado com as boas práticas, é a elaboração de guiões de promoção de boas práticas sobre a igualdade de género, a Associação Plano I que é conhecida pelo seu trabalho nas questões da violência de género, desigualdades sociais e intervenção com a população LGBTI e de etnia cigana, elaborou um guião (Violência(s), (Des)Igualdade(s) e Diversidade(s): Guião de Promoção de Boas Práticas (2020))37 que embora com conteúdo teórico são muito bem elaborados e atrativos pela imagem, cores, imagens, desenhos e facilidade de manuseamento que permitem cativar os leitores, o uso das ferramentas de marketing na elaboração destes projetos permite promover a partilha de informações relevantes.

Por fim, um exemplo ligado à promoção da igualdade de género através de exemplos e iniciativas em que o marketing social pode ser um aliado é quando a mulher tem um exemplo a seguir nos cargos de liderança. segundo Vidler in Hosea (2018) as mulheres quando tem uma mentora que também passou pelo processo, de ingresso aos cargos superiores/liderança faz com que aumente a confiança e o suporte o que leva o objetivo de progressão de carreira a ser possível.

5. CONCLUSÕES

As organizações sem fins lucrativos começaram a ser desenvolvidas por mulheres, e com o passar dos anos o setor da economia social, até mesmo atualmente é o que emprega mais mulheres. Porém, analisamos que tanto em Portugal como no resto da União Europeia, os cargos de liderança nestas organizações são maioritariamente desempenhados por homens, mesmo sendo um setor com a predominância do género feminino, logo apesar de as mulheres terem uma presença muito grande no terceiro setor, continuam a estar em cargos desiguais, não tendo os mesmos protocolos de acesso à liderança que os homens (Barros, 2018).

Em análise das estatísticas sobre o setor cooperativo, o setor da economia social e dos órgãos sociais da CASES observamos que o número de mulheres continua muito reduzido, mesmo sendo a economia social um setor que emprega maioritariamente mulheres e tenha como um dos seus principais princípios a igualdade. Observamos que existem diversos fatores que impedem o acesso das mulheres aos órgãos sociais e que contrariamente à construção social que detemos, o fator da esfera familiar nem sempre é o único que as impede de aceder a estes cargos.

Torna-se importante a criação de estratégias, como por exemplo as campanhas e planos de sensibilização que coloque nas questões de género na ordem do dia e permitissem mudar e abrir as mentalidades mais fechadas. Assim, é através de um plano de marketing social que acreditamos ser uma mais-valia na promoção das questões da igualdade de género no acesso aos órgãos sociais e noutras questões da área do trabalho assalariado.

A sub-representação de mulheres, apesar de ser diminuta cria alguma perceção de mudança de mentalidades e que com o avançar do tempo as mulheres vão tendo um acesso mais justo nos lugares de liderança, pelo fator da representação feminina, muito devido às primeiras mulheres que foram ingressando nestes cargos e que foram ultrapassando barreiras e abrindo caminho para que outras mulheres possam avançar na hierarquia das organizações da economia social.

Concluindo, uma estratégia de marketing sobre a promoção da igualdade de género ia permitir que a CASES e as restantes entidades do setor da economia social promovessem os seus princípios que se encontram na Lei de Bases da Economia Social em Portugal. Logo, espera-se que estas entidades promovam e apliquem estratégias de promoção da

[36] EQUO - Jornadas de Trabalho – Boas Práticas para a Integração da Igualdade de Género nas Organizações da Economia Social e Solidária (2019), https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/04/Jornada-de-Trabalho-Programa-Final.pdf , à data 21/05/2021.
[37] Associação Plano I - Violência(s), (Des)Igualdade(s) e Diversidade(s): Guião de Promoção de Boas Práticas (2020), https://drive.google.com/file/d/1j5sh_tsGqoHBFenesTsJWtv-82sEsJ7e/view , à data 11/05/2021.

igualdade de género e que levem a práticas de igualdade no acesso às oportunidades, na progressão da carreira, na renumeração salarial, no acesso aos órgãos socias, entre outros (Mastracci & Herring, 2010).

BIBLIOGRAFIA

ACI -Internacional Women's Day (2018), https://www.ica.coop/en/media/library/statement/2018-international-womens-day-message-ica-gender-equality-committee (acesso em 11.05.2021).

Almeida, C. (2015). Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos: Um Caminho para a Cidadania. Porto: Vida Económica.

Associação Plano I - Violência(s), (Des)Igualdade(s) e Diversidade(s): Guião de Promoção de Boas Práticas (2020), https://drive.google.com/file/d/1j5sh_tsGqoHBFenesTsJWtv-82sEsJ7e/view, (acesso em 11.05.2021).

Barros, A. R. (2018). Género e Liderança na Economia Social: Um estudo de caso. Mestrado. Lisbon School of Economics & Management.

Branson, L., Chen, L., & Redenbaugh, K. (2013). The presence of women in top executive position in non-profit organizations and fortune 500 companies. International Journal of Business and Public Administration, 10(2), 15-29.

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Disponível em https://www.cases.pt/ (acesso em 19.04.2021).

CASES – Relatório: Retrato da Mulher no Setor Cooperativo Português (2021). Disponível em https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/04/Relatorio-CASES-Retrato-da-Mulher-no-Sector-Cooperativo-Portugues-V2-II-PRINT.pdf (acesso em 01.05.2021).

CIG – Relatório: Igualdade de Género em Portugal: Indicadores Chave (2017), https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2017/07/AF_CIG_FactSheet.pdf, (acesso em 11.05.2021).

Claus, V., Callahan, J., & Sandlin, J. (2013). Culture and leadership: women in nonprofit and for-profit leadership positions within the European Union. Human Resource Development International, 16(3), 330–345.

Costa, C. (2015). Igualdade de Género no Trabalho – um estudo na Universidade de Aveiro. Mestrado. Universidade de Aveiro: Departamento de Línguas e Culturas.

EQUO - Jornadas de Trabalho – Boas Práticas para a Integração da Igualdade de Género nas Organizações da Economia Social e Solidária (2019), https://cases.pt/wp-content/uploads/2019/04/Jornada-de-Trabalho-Programa-Final.pdf, (acesso em 21.05.2021).

Johnston, K. (2017). A gender analysis of women in public-private-voluntary sector "partnerships". Public Administration, 95(1), 140–159.

Mastracci, S., & Herring, C. (2010). Nonprofit Management Practices and Work Processes to Promote Gender Diversity. Nonproft Management & Leadership, 21(2), 155-175.

Meira, D., Martinho, A. L. & Castro, C. (2020). (Des)Igualdade de Género nos Órgãos das Cooperativas Portuguesas: Uma Análise Exploratória. Revista Eletrónica e Sociedade, 14(38), 3526-3544.

Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social? em Textos, 3, 1-17.

Nozawa, J. (2010). The Glass Ceiling of Nonprofits: A Review of Gender Inequality in U.S. Nonprofit Organization Executives. Center for Public Policy & Administration.

Pinheiro, M. & Casaca, S. (2020). A Igualdade de Género nas Organizações e o Efeito do Reconhecimento Público: O Caso do Prémio Igualdade é Qualidade. Revista da Associação Portuguesa sobre as Mulheres, 42, 155-173.

Themudo, N. (2009). Gender and the Nonprofit Sector. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38(4), 663-68

MARKETING VERDE

MARKETING VERDE E AS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS- O CASO DA LIME

Aluno1 Ana Cristina Pereira
Aluno2 Ana Filipa Pereira
Aluno3 Duarte Martins
Aluno4 Jéssica Bagulho
Aluno5 Margarida Marques
Aluno6 Rafaela Valente
Aluno7 Susana Vieira Sofia Santos Antunes
Aluno8 Miguel António Pereira da Silva

Tutor: Elis Ossmane
Tutora: Elis Ossman
Tutora: Luísa Carvalho
Tutor: Paulo Bogas
Instituto Politécnico de Setúbal
(Portugal)

RESUMO:

A consciencialização da sociedade acerca de questões de responsabilidade social tem vindo a aumentar, tendo-se verificado também um aumento da pressão sobre as empresas para implementarem práticas e soluções mais sustentáveis na gestão dos seus processos. Neste sentido, tem vindo a emergir o desenvolvimento de um novo modelo de negócio nas empresas, que integra preocupações ambientais e contribui para a economia circular. O caso aqui apresentado iremos fazer uma análise da sustentabilidade da empresa Lime, identificando as atividades que esta desenvolve de forma a minimizar o seu impacto ambiental.

ABSTRACT:

Society's awareness of social responsibility issues has been increased, as well as the pressure on companies to implement more sustainable practices and solutions in their processes's management. The development of a new business model in companies has been emerging on this way, which integrates environmental concerns and contributes to the circular economy. This presented case will analyze the sustainability of the company Lime, identifying the activities in order to minimize its environmental impact.

1. INTRODUÇÃO

A temática do caso em estudo está enquadrada no setor da mobilidade elétrica, enquanto solução sustentável. Importa referir, que a aposta nos veículos elétricos nos últimos anos se deve a uma maior consciencialização ambiental e social por parte dos consumidores, que têm mudado alguns dos seus hábitos de vida para ajudar a diminuir a pegada ecológica.

Regista-se que nos próximos cinco a dez anos o mercado da mobilidade elétrica venha a sofrer um crescimento ainda mais significativo, e por isso são cada vez mais as empresas que demonstram interesse na comercialização destes produtos e serviços.

Uma vez que já existem inúmeras empresas a operar neste setor, é essencial que estas consigam dinamizar, junto dos seus stakeholders, quais as iniciativas que tomam para tornarem as cidades mais sustentáveis.

O nosso objetivo com este trabalho é conseguir identificar as práticas sustentáveis e de marketing verde realizadas pela Lime, enquanto empresa do setor da mobilidade elétrica.

Figura 1. Nova Scooter Gen 4.0



Fonte: [https://techcrunch.com], a fecha 06/11/2021.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

Marketing Verde

A escassez de recursos, veio dinamizar o consumo sustentável, por oposição ao consumo compulsivo, que outrora era influenciado pelo marketing e a publicidade. Foi assim que surgiu o conceito de marketing verde, tema sobre o qual nos iremos debruçar ao longo deste artigo.

Importa ainda salientar que, este novo movimento verde é uma nova tendência, que veio

reformular o mercado, já que as organizações começaram a repensar as suas ações, até porque perceberam que isso promoveria um impacto positivo na sua imagem, junto dos consumidores.

Através deste caso iremos explorar exemplo de uma empresa que 'transformou' a sua identidade, para promover a conquista de consumidores preocupados com questões ambientais. A empresa por nós escolhida foi a Lime, uma empresa no setor da mobilidade elétrica que realiza marketing verde, agregando valor ao serviço prestado e trazendo benefícios motivacionais aos consumidores.

Marketing Verde
Marketing verde pode ser definido como o empenho empresarial em manter um relacionamento sustentável com os clientes, através da utilização de recursos necessários para a geração de produtos e/ou serviços que não prejudiquem o meio ambiente.
Marketing verde assenta em 3 variáveis
Sustentabilidade ambiental: promove a utilização dos recursos naturais de forma responsável, garantindo que não se esgotam, de forma a poderem ser utilizados por gerações futuras. Sustentabilidade social: promove ações que pretendem melhorar a qualidade de vida das comunidades Sustentabilidade económica: promove a implementação de práticas económicas, financeiras e administrativas que consigam atender às necessidades da população
Princípios do Marketing Verde
Marketing orientado para o consumidor Marketing de valor para o cliente Marketing inovador Marketing "sense-of-mission" Marketing social

Enquadramento histórico

A Lime, anteriormente conhecida como LimeBike, é uma empresa de micromobilidade elétrica, sediada em São Francisco (EUA), tendo sido fundada por Adam Zhang, Brad Bao, Charlie Gao e Toby Sun em Janeiro de 2017.

A introdução das primeiras 125 bicicletas da Lime, foi na Universidade da Carolina do Norte, em junho de 2017, sendo que em Outubro de 2018 a empresa iniciou a sua expansão pela Europa, tendo sido, em Portugal, a primeira empresa do setor a oferecer trotinetes elétricas em Lisboa.

Atualmente, a empresa Lime está presente em 135 cidades, de 5 continebtes diferentes, com as suas scooters e e-bikes compartilhadas.

Figura 2. Impacto ambiental das práticas promovidas pelo serviço da Lime no ano 2020



Fonte: Figura de elaboração própria – adaptado do site [https://www.li.me/pdf/eoy-report.pdf], a fecha 06/11/2021.

Políticas de Sustentabilidade

A missão da Lime foca-se num ideal em que todas as comunidades merecem ter acesso a uma mobilidade inteligente e sustentável. Através de scooters, bicicletas, trotinetes e veículos de trânsito partilhados, a Lime pretende assim reduzir a dependência de automóveis dentro das cidades assim como contribuir para um planeta mais limpo.

O desenvolvimento e funcionamento da Lime, assenta sobretudo em 4 valores fundamentais:

- **Integridade –** Comprometimento em oferecer uma experiência de mobilidade sustentável e segura em qualquer cidade onde a Lime esteja presente.
- **Comunidade –** As contratações e as parcerias são realizadas localmente por forma a respeitar e desenvolver a comunidade local.
- **Tecnologia –** Através da utilização de toda a tecnologia disponível, a Lime coloca se na linha da frente da micromobilidade limpa e acessível.
- **Confiança –** Transparência e responsabilidade para oferecer ao cliente a melhor experiência todos os dias contruindo assim uma relação duradoura.

A Lime oferece atualmente 3 soluções de mobilidade urbana sendo elas através de scooters, trotinetes e bicicletas 100% elétricas.

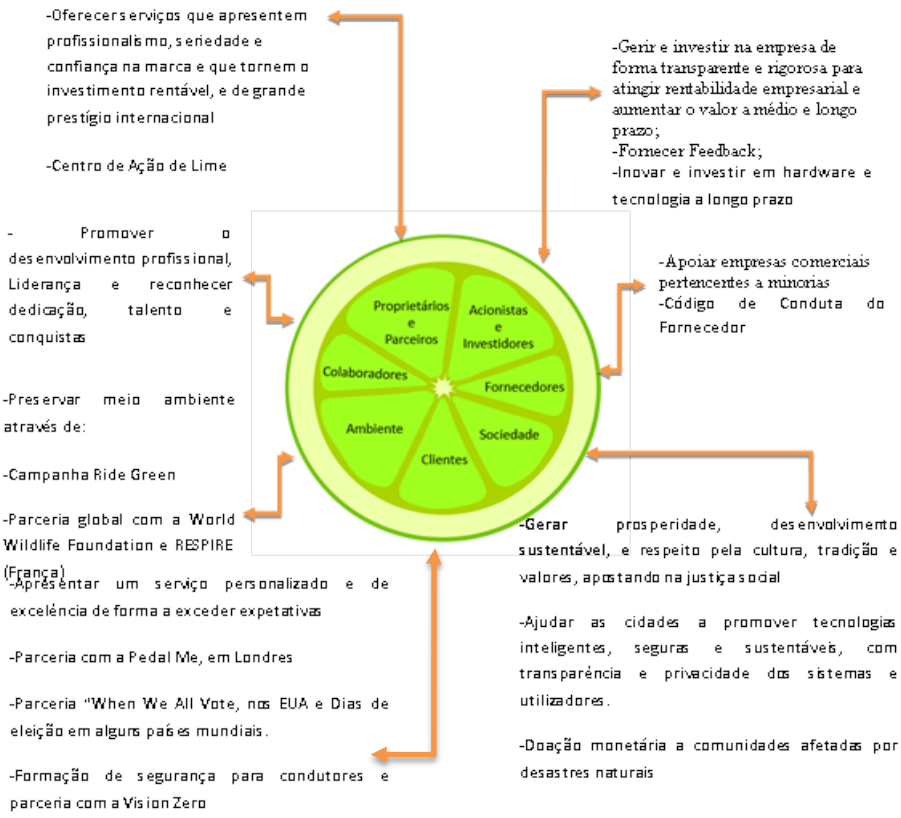
- A scooter é dos 3, o transporte mais rápido (45km/h) e com capacidade para duas pessoas. Para além de uma autonomia de 140 km com um único carregamento, oferece ainda um espaço de arrumação onde o cliente poderá guardar até dois capacetes.

- A trotinete e a bicicleta permitem transportar uma pessoa, sendo que a bicicleta tem ainda um cesto onde o cliente poderá transportar alguns objetos.

Enquanto a trotinete e a scooter funcionam através de um motor elétrico, a bicicleta usa um motor elétrico inteligente associado aos pedais, tornando assim a viagem muito mais descansada e sem esforço comparado com uma bicicleta tradicional.

A empresa Lime está orientada para uma gestão sustentável da empresa, investindo estrategicamente em vários stakeholders, de forma a gerir e monitorizar os desafios e expetativas criadas. Cada um deles constitui um elemento diferenciador para a sustentabilidade da empresa, criando valor a longo prazo para a mesma. As políticas de sustentabilidade da Lime assentam em pilares económicos, sociais, culturais e ambientais e podem ser organizadas de acordo com vários stakeholders, tal como representado na figura seguinte (Figura 3).

Figura 3. As políticas de sustentabilidade da Lime



Fonte: Figura de elaboração própria – adaptado do site [https://www.li.me/second-street], a fecha 07/11/202

Quanto à **Sociedade**, a Lime assenta numa política para gerar prosperidade, desenvolvimento sustentável, e respeito pela cultura, tradição e valores de cada país, apostando na justiça social, abordando o racismo institucional, proporcionando formação profissional e emprego para jovens desfavorecidos e estabelecendo parcerias com organizações locais.

Esta política tem como objetivo ajudar as cidades a promover tecnologias inteligentes, seguras e sustentáveis, com transparência e privacidade dos sistemas e utilizadores. Para além disso, a empresa oferece ainda doações monetárias a comunidades afetadas por desastres naturais como no tornado em Nashville, ocorrido em março de 2020, no qual a Lime doou $1,00 por cada passeio de um dia útil, à Fundação Comunitária do Fundo de Resposta de Emergência do Middle Tennessee.

Para uma política de sustentabilidade com vista à sociedade a empresa possui ainda parcerias entre os sectores público e privado, bem como de mobilidade integrada e parceria com a Our Trans Home SF, que tem como missão de resolver o problema dos sem-abrigo e a instabilidade habitacional, que afetam as pessoas transgénero e não-conformes de género (TGNC) na região da Baía de São Francisco.

No Stakeholder "**Clientes**", a empresa compromete-se a apresentar um serviço personalizado e de excelência de forma a exceder expetativas. Apresenta aí algumas parcerias benéficas para o utilizador tal como com a Pedal Me, o principal serviço de e-carga e bicicleta de passageiros em Londres e por motivos políticos através da parceria "When We All Vote, uma organização não partidária de registo de eleitores, co-presidida por Michelle Obama nos EUA, e descontos nos dias de eleições em alguns países como Alemanha, Polónia, Austrália, Nova Zelândia… A Lime promove Políticas que assegurem a segurança dos seus clientes, neste caso condutores, através de formações de segurança para condutores e parceria com a Vision Zero, uma nova tecnologia de segurança passiva e ativa, integrada em todos os modos de transporte

fabricados e utilizados pela empresa. A empresa realiza ainda eventos no qual oferece descontos ou até mesmo viagens gratuitas aos utilizadores como por exemplo na EU Mobility Week e no Global Car Free Day.

As Políticas de Sustentabilidade do **Ambiente** estimulam a preservação do meio-ambiente e redução da poluição através de campanhas como a "Ride Green" e parcerias com a World Wildlife Foundation, líder mundial em conservação e defesa do clima, ou RESPIRE, uma associação francesa que contribui para a melhoria da qualidade do ar e para a defesa das vítimas da poluição. Os pilotos poderiam arredondar o custo de cada viagem para o euro mais próximo para apoiar esta associação. Estas políticas são implementadas de acordo com o Acordo de Paris e o protocolo SBTi.

As Políticas sustentáveis para **Colaboradores** promovem o desenvolvimento profissional, a liderança e o reconhecimento da dedicação, talento e conquistas dos mesmos. A empresa apresenta programas como a Lime Hero, onde, com base no feedback de mais de 15 milhões de condutores e 120 governos municipais, poderão participar em campanhas, iniciativas, e inscrições de donativos, para ajudarem parceiros locais. Estes receberão ainda atualizações mensais onde poderão partilhar informações e conectar-se através de atualizações regulares de notícias sobre como se envolver e tomar medidas localmente.

Quanto aos **Proprietários e Parceiros** a principal missão das políticas sustentáveis é a oferta de serviços que apresentem profissionalismo, seriedade e confiança na marca e que tornem o investimento rentável, e de grande prestígio internacional. Para os parceiros a empresa possui o Centro de Ação de Lime que é uma plataforma com campanhas de parceiros de acolhimento Phone2Action e páginas de membros, filtradas por cidade. A Lime possibilita ainda aos parceiros uma Amplificação da Advocacia ajudando os a partilhar e destacar o seu trabalho através do blogue da empresa Lime, webinars, eventos ao vivo, e outras atividades. Por fim, tal como os colaboradores, estes recebem também atualizações mensais.

A Política de Sustentabilidade para **Acionistas e Investidores** assenta em gerir e investir na empresa de forma transparente e rigorosa para atingir rentabilidade empresarial e aumentar o valor a médio e longo prazo. Estes devem inovar e investir em hardware e tecnologia a longo prazo conforme o feedback recebido pelos proprietários e utilizadores dos serviços fornecidos. O investimento de financiamento adicional valida o serviço de excelência operacional da Lime.Nas Políticas com orientação para o **Fornecedor** a Lime baseia-se no Código de Conduta do Fornecedor com rigorosas responsabilidades sociais, ambientais e éticas, e apoia empresas comerciais pertencentes a minorias.

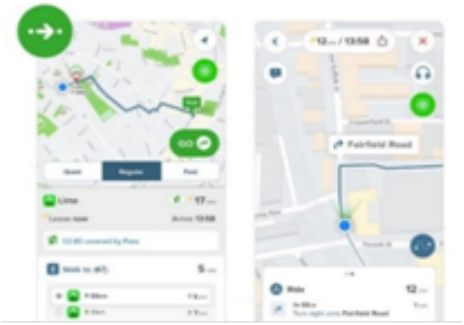
Contribuições da Lime para o marketing verde e práticas sustentáveis

No que diz respeito às contribuições da Lime no Marketing verde, é de salientar que a Lime, têm um blog oficial, denominado '2nd STREET', onde são divulgadas, junto do público, notícias mensais de novas parcerias, de novos produtos ou de iniciativas comunitárias que têm como intuito reduzir o impacto ambiental. As atividades descritas no blog, são inúmeras, sendo realizadas não só a nível global como a nível local.

A nível mais local, a marca revela numa das notícias do blog que, a Junho de 2021, realizou uma parceria com a Cruz Vermelha Alemã, onde doou 250 bicicletas, de forma a reciclar ou reutilizar o seu 'hardware', ou seja, o seu produto. Essas bicicletas serão utilizadas pelos funcionários da Cruz Vermelha como transporte ou para realizar viagens de abastecimento de pessoas que se encontrem em quarentena devido à Covid-19. (Lime, 2021)

Um exemplo de prática sustentável realizado a nível global, e que foi notícia no mesmo blog, surgiu em Julho deste ano, onde a Lime fez uma parceria com a Moovit (empresa líder da Mobilidade como serviço). Neste sentido, a Moovit criou uma rota no aplicativo capaz de exibir opções com os veículos elétricos em viagens diretas, ou combinadas com o transporte público. Na aplicação é ainda adicionalmente mostrado ao utilizador, a distância que o mesmo terá de caminhar até chegar à trotinete. (Moovit, 2021) A Lime fez ainda parcerias exclusivas com o Google Maps, Uber e CityMapper, permitindo mais uma vez que os clientes possam facilmente localizar as e-bikes e e-scooters da marca em tempo real, nas cidades de todo o mundo.

Figura 4. Aplicação CityMapper, empresa com quem a Lime tem parceria



Fonte: [https://moovit.com/pt/press-releases/moovit-e-lime-lancam-parceria-global/], a fecha 06/11/2021.

Enquanto fornecedor de micromobilidade, a Lime, foi a pioneira a usar energia 100% renovável para abastecer a sua frota global (e-scooters e e-bikes). A iniciativa 'Lime Green', anunciada pela primeira vez em 2018, contou com vários parceiros locais fornecedores de energia limpa eólica, solar e hidroelétrica, que se encontravam perto dos diversos mercados que a Lime atende. Isso incluía uma parceria com a Polarstern na Alemanha, uma parceria com a CleanPowerSF na Califórnia, entre muitas outras. (WWF Ride Green, 2018)

A empresa também tem procurado promover uma melhoria contínua da sua frota, tendo projetado um novo modelo de e-scooter, denominado Gen 4.0, que será construído com 90% de materiais reciclados, terá baixo teor de carbono e baterías mutáveis. Este novo modelo, que terá características únicas, será lançado no final do ano de 2021.

A Lime e a WWF (Organização líder mundial em conservação e organização de defesa do clima), tornaram-se parceiras na defesa de cidades mais limpas e na luta contra as alterações climáticas. Este compromisso conjunto, resultou na criação da iniciativa 'Lime Green', que assenta em 3 pilares: Educação, advocacia e Inovações de carbono, que passaremos de seguida a analisar. (BikeBiz, 2020)

- **Educação e envolvimento:** Aqui pretende-se consciencializar as pessoas sobre os impactos da poluição atmosférica provocadas pelo uso de transportes de mobilidade convencional e promovendo o desafio 'One Planet City' global do WWF, que ajuda as cidades a cumprirem o Acordo de Paris. Esta parceria incita o uso da nova ferramenta Travel Better do WWF, que consiste numa calculadora que mostra o potencial positivo que o uso da mobilidade urbana sustentável tem sobre o ambiente e saúde das populações.

- **Advocacia:** Para incentivar a expansão das opções de mobilidade e ruas mais seguras, foi criada mais uma iniciativa – a plataforma recém-lançada 'Lime Action'. Esta plataforma consiste num centro de ação online, que por sua vez permite a conexão direta do passageiro com organizações locais e campanhas, que visam defender essas populações ao promoverem melhorarias nas infraestruturas de mobilidade e reduzirem a poluição, uso de transportes públicos e melhor acesso à mobilidade.

- **Inovações de carbono:** Para ter uma pegada de carbono negativa até 2025, cumprindo o estipulado no Acordo de Paris, a Lime assumiu o compromisso de reduzir o carbono na cadeia de suprimentos e realizar outras iniciativas nesse sentido, sendo essas reduções relatadas anualmente e validadas externamente pela Science Based Target Iniciative.

A Lime enquanto fornecedor de micromobilidade, foi a pioneira a usar energia 100% renovável para abastecer a sua frota global (e-scooters e e-bikes). A iniciativa 'Lime Green', anunciada pela primeira vez em 2018, contou com vários parceiros locais fornecedores de energia limpa eólica, solar e hidroelétrica, que se encontravam perto dos diversos mercados que a Lime atende. Isso incluía uma parceria com a Polarstern na Alemanha, uma parceria com a CleanPowerSF na Califórnia, entre muitas outras. (WWF Ride Green, 2018)

O empenho da Lime em entender o seu impacto no ambiente e obter oportunidades para melhorar, fez com que tivessem realizado duas análises do ciclo de vida dos seus produtos, em conformidade com o ISO 14040. Os resultados

sugeridos pelos testes, levaram a verificação de que a reutilização de peças das scooters desativadas, constituem uma área onde é possível obter ganhos ambientais, pelo que a marca começou a orientar esforços nesse sentido. Na procura por dar uma segunda vida às baterias das scooters, a Lime fez uma parceria com a empresa Gomi, que transforma essas células de bateria e as integra posteriormente numa nova coluna de som bluetooth portátil. (https://www.li.me/pdf/eoy-report.pdf)

Importa ainda referir que a Lime assinou o compromisso EV100 do The Global Climate Group, ficando a fazer parte integrante de uma iniciativa global que reúne empresas com visão do futuro, comprometidas em acelerar a transição para veículos elétricos (EV's). Além disso também é membro fundador da Corporate Electric Vehicle Alliance, uma organização que ajuda a defender políticas e infraestruturas que permitem aumentar as soluções de mobilidade elétrica nas cidades.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

Quais são os principais benefícios de investir em Marketing verde?

Resposta.

O Marketing verde é uma prática cada vez mais comum nas empresas hoje em dia, pois esta apresenta uma vasta lista de benefícios tanto para a empresa como para os seus clientes e fornecedores. O marketing verde é uma forma de mostrar que a empresa se preocupa com a sociedade, o que automaticamente melhora a imagem da empresa. Ao melhorar a imagem, permite que esta se diferencie positivamente da concorrência e fidelize um maior número de clientes. Para além disso, o marketing verde melhora a gestão de matérias-primas e resíduos com vista a um ambiente mais sustentável. Por fim, a nível interno empresarial reduz os custos operacionais.

Para percebermos melhor o impacto que a prática do marketing verde tem nas empresas e respetivos consumidores e fornecedores, verifiquemos valores estatísticos exatos realizados por alguns estudos de mercado:

- 95% dos executivos, empresários e consumidores estão atentos e preocupados com a preservação do meio ambiente e sustentabilidade (PwC, 2015)
- 87% dos consumidores preferem comprar de empresas sustentáveis (FIEP, 2019)
- 54% dos consumidores frequentemente ou sempre preferem marcas reconhecidas por cuidar do meio ambiente (Opinion Box, 2017)
- 42% deles se preocupam muito com as práticas sustentáveis de uma empresa ao comprar um produto (Opinion Box, 2017).

Pergunta 2.

Como é que a pandemia da covid-19 afetou a Lime, bem como o setor de mobilidade? E de que forma conseguiram melhorar?

Resposta.

Antes da pandemia a indústria das scooters já enfrentava problemas financeiros, visto que o preço de compra de cada scooter era superior às receitas que obtinham.

Tal como a maioria das empresas de mobilidade elétrica partilhada, a Lime foi atingida pela pandemia da COVID-19. A empresa apresentou uma queda de 95% do número de condutores devido ao lockdown e à falta de mobilidade. Entretanto, em maio de 2021 a Lime começou a recuperar e fez um investimento de 170 milhões de dólares ao comprar o negócio de bicicletas e scooters à Jump (pertencente à Uber). A Lime foi então a única empresa de scooters a angariar dinheiro durante a pandemia.

Com a pandemia, as pessoas começaram a preferir formas de se deslocarem socialmente distanciadas e seguras. Por esse motivo o transporte público teve uma queda de utilizadores, e as pessoas preferiram um meio de transporte ao ar livre e individual tal como as scooters, bicicletas ou trotinetes elétricas.

A pandemia levou ainda a que maioria das pessoas trabalhassem em regime teletrabalho, pelo que a Lime considerou que era importante focar nas áreas residenciais e suburbanas ao invés de zonas comerciais. De acordo com dados obtidos pela empresa, verificou-se um aumento nas viagens de meia hora, em que o utilizador começa e acaba no mesmo lugar. A empresa conclui que as pessoas possam estar a querer sair de casa e estar ao ar livre com distanciamento social, e as bicicletas e trotinetes são uma ótima solução.

Pergunta 3.

Quais os projetos de inovação futuros que a Lime possui?

Resposta.

Numa dimensão de inovação para o curto prazo, a Lime tem em mente a criação e implementação de 2 projetos: o Gen 4 e uma plataforma de deteção de calçada.

O projeto Gen4 foi desenvolvido maioritariamente por engenheiros da unidade de micromobilidade Jump da empresa Uber. É um projeto de inovação tecnológica e a nível de melhoria de produto e serviço. Este novo modelo de produto para trotinetes possui um guiador inclinado para trás tal, como algumas bicicletas, de forma a garantir mais conforto aos utilizadores. Este modelo tem ainda uma "suspensão e rodas maiores, um sistema de freio de mão duplo, um rodapé inferior para otimizar o centro de gravidade da scooter e um novo suporte com duas pernas". No entanto a maior aposta de inovação será na adição de uma bateria substituível. Em vez de recolher as trotinetes toda a vez que deixarem de funcionar, apenas terão de substituir a bateria por uma totalmente carregada que estimam que dure 2 anos.

O segundo projeto de inovação é criado em prol da segurança tanto dos utilizadores como de todas as pessoas que se movimentem na rua. Consiste num modelo estatístico sofisticado de inteligência artificial que permite detetar de calçadas, em que a Lime coleta os dados do velocímetro e a partir deles a vibração da superfície de rodagem (estrada ou passeio) (por exemplo, uma estrada ou uma calçada). Este modelo apresenta uma precisão até 95% de quando um condutor está conduzindo no passeio ao invés do correto que será na estrada. Para além disso, se for detetada mais de 50% da viagem em calçada, os usuários receberão um alerta para andarem na estrada. Este projeto permitirá ainda às entidades governamentais perceber se é preciso investimento em mais estradas e ciclovias de forma a garantir a segurança de todos. Esta inovação criada pela Lime é a primeiro no mercado mundial de mobilidade elétrica, e a empresa tenciona para já testá-la e implementá-la apenas no centro da cidade de San José, no estado da Califórnia, nos EUA.

4. CONCLUSÕES/VALORAÇÕES:

Com a elaboração deste caso tentámos fazer uma análise das estratégias de marketing verde adotadas pela empresa Lime. A partir dessa análise podemos constatar que o processo de criação da empresa já teve por base atingir objetivos ambientalmente sustentáveis, sendo isso transmitido inclusive na sua missão. A preocupação da marca para com o meio ambiente também é evidente na estruturação das suas políticas de sustentabilidade.

Ao nível das boas práticas podemos constatar que estas são realizadas tanto a nível global como a nível local, sendo essas iniciativas comunicadas frequentemente aos consumidores, através da imprensa, redes sociais e principalmente através do blog oficial da marca.

Importa referir que um dos princípios do marketing sustentável assenta na inovação, e nesse sentido a Lime provou que a organização nunca parou de tentar melhorar os seus produtos e serviços, para conseguir torná-los mais amigos do ambiente. Conseguimos comprovar que se trata de uma empresa inovadora, nomeadamente a nível tecnológico, tendo encontrado um grande número de ações que o evidenciam. Um dos maiores projetos da empresa nesse campo tem sido inclusive tornar os seus veículos cada vez mais resistentes, reparáveis e construídos com menos teor de carbono. Essa nova tecnologia, por conseguinte, também acaba por melhorar os processos e procedimentos organizacionais existentes, o que

gera uma melhoria na qualidade e distribuição do serviço disponibilizados, contribuindo assim para inovações a um nível não tecnológico. Muitas vezes, essas inovações partem de um esforço conjunto com outras organizações, com quem desenvolvem parcerias, como visto anteriormente.

Sobre a estratégia de marketing verde implementada pela Lime, achamos que esta foi muito bem conseguida, capaz de produzir vantagens competitivas sobre as empresas concorrentes. Essas vantagens assentam no seu carácter inovador enquanto empresa, providenciando um serviço de qualidade e conveniência aos consumidores.

BIBLIOGRAFIA

Miranda , A., Klepa, R., Santana , J., & Filho , S. (29 de Setembro de 2016). MARKETING VERDE: SUA APLICAÇÃO E O REAL COMPROMISSO DAS EMPRESAS COM O MEIO AMBIENTE . Obtido de https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_082.pdf

Almeida, S. F. (Março de 2020). Perceção do consumidor sobre mobilidade elétrica: Caso dos veículos elétricos. pp. 21-37. Obtido de https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/32118/1/Sara_Almeida_355418063_TESE_Atualiza%C3%A7%C3%A3o.pdf

Bonaparte, M. E. (Janeiro de 2019). A Indústria Automóvel e o Caminho para a Sustentabilidade . pp. 29-32. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27758/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Marisa%20final%20160327024.pdf

Celestino, A. M. (2016). A Importância do marketing verde nas estratégias de marcas sustentáveis. Obtido de http://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/1-ALINE-MARIA-ULTIMA-VERS.pdf

Lemos, P. (2018). Economia Circular como fator de resiliência e competitividade na região de Lisboa e Vale do Tejo. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo . Obtido de http://www.ccdr-lvt.pt/files/2092a2c64e662f02c12e8ed5a660a12c66ae1d37.pdf

Patel, N. (s.d.). Marketing Verde: O Que É, Como Usar e 6 Cases de Sucesso.

Lime Celebrates the 75th Anniversary of the United Nations and the 5th Anniversary of the UN Sustainable Development Goals. http://v1.li.me/second-street/un_day. Acedido 06 de Novembro de 2021

Evans, Dr Geraint. «How Lime Is Supporting Sustainable, Smart Mobility That Will Continue To Transform Our Lives In 2021 And Beyond». Forbes, https://www.forbes.com/sites/drgeraintevans/2021/01/14/how-lime-is-supporting-sustainable-smart-mobility-that-will-continue-to-transform-our-lives-in-2021-and-beyond/. Acedido 06 de Novembro de 2021.

Tugendrajch, Jacob. Lime Celebrates Car Free Day and EU Mobility Week by Promoting Sustainable Transportation Worldwide. http://v1.li.me/second-street/lime-celebrates-car-free-day-and-eu-mobility-week-by-promoting-sustainable-transportation-worldwide. Acedido 07 de Novembro de 2021.

Lime. Lime Partners with Bike Calgary to Create Safer Streets. http://v1.li.me/second-street/lime-hero-bikecalgary. Acedido 07 de Novembro de 2021.

Lime. Lime Partners with Our Trans Home SF to End Trans Homelessness. http://v1.li.me/second-street/lime-hero-ourtranshomesf. Acedido 07 de Novembro de 2021.

Perri, Jonathan. Lime Action: Helping Riders Advocate for Safer Streets and Equitable Communities. http://v1.li.me/second-street/lime-action. Acedido 07 de Novembro de 2021.

Spielfogel, David. Lime + Jump + Cities. http://v1.li.me/second-street/lime-jump-cities. Acedido 05 de Novembro de 2021.

Hawkins, Andrew J. «Lime's CEO on the Future of Scooters: 'COVID Has Turned from a Headwind into a Tailwind'». The Verge, 28 de Outubro de 2020, https://www.theverge.com/21538190/lime-scooter-ceo-interview-covid-future-200-million-rides.

Tudo o que você precisa saber sobre o Marketing Verde! https://hccenergiasolar.com.br/posts/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-marketing-verde/. Acedido 05 de Novembro de 2021.

«Lime's Plan to Ride the Pandemic to Profitability». Marketplace, 15 de Julho de 2020, https://www.marketplace.org/2020/07/15/limes-plan-to-ride-the-pandemic-to-profitability/.

«Lime Plans for 'Modes' beyond Bikes and Scooters in 2021». TechCrunch, https://social.techcrunch.com/2020/11/19/lime-plans-for-modes-beyond-bikes-and-scooters-in-2021/. Acedido 06 de Novembro de 2021.

Hawkins, Andrew J. «Lime Unveils Next-Gen Scooter as It Continues to Inch toward Profitability». The Verge, 19 de Novembro de 2020, https://www.theverge.com/2020/11/19/21575127/lime-next-gen-scooter-profit-quarter.

Green, Emma. Lime Debuts Sidewalk Detection As Their Latest Innovation To Improve Scooters For All. http://v1.li.me/second-street/lime-debuts-sidewalk-detection-latest-innovation-to-improve-scooters-for-all. Acedido 05 de Novembro de 2021.

Lime. About Lime | Scooter and Bike Sharing Network for Cities and Universities. https://www.li.me/about-us. Acedido 05 de Novembro de 2021.

DIAS, R. MARKETING Ambiental. São Paulo: ATLAS S.A., 2014.

SAUNDERS, T.; McGOVERN, L. The bottom line of green is black. 10.ed. New York: HarperCollins, 1997.

Lime. Lime Hero Spotlight: German Red Cross. http://v1.li.me/second-street/lime-hero-spotlight-red-cross-germany. Acedido a 3 de Novembro de 2021.

«Moovit e Lime lançam parceria global para incentivar viagens multimodais». Moovit, https://moovit.com/pt/press-releases/moovit-e-lime-lancam-parceria-global/. Acedido a 4 de Novembro de 2021

«Lime Sets Carbon Reduction Targets, Partners with WWF to Create 'More Livable, Pollution-Free Cities'». BikeBiz, 23 de Outubro de 2020, https://www.bikebiz.com/lime-and-wwf-partner-to-create-more-livable-pollution-free-cities/

WWF Ride Green. https://ridegreen.li.me/. Acedido 4 de Novembro de 2021

O MARKETING VERDE COMO INSTRUMENTO DA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL – A CAMPANHA, "O FUTURO DO PLANETA NÃO É RECICLÁVEL" DA EMPRESA PORTUGUESA EGF

Aluno1 Adriana Costa
Aluno2 Ana Gomes
Aluno3 Sandra Carvalho
Aluno4 Vera Pereira

Tutor: Paulo Gonçalves
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal)

RESUMO:

A preocupação com a sustentabilidade e o meio ambiente estimulam que o marketing verde desempenhe um papel fundamental na gestão empresarial e na sociedade. Neste contexto, a empresa portuguesa EGF e as suas concessionárias têm desenvolvido um trabalho junto dos seus stakeholders. Para além das campanhas de apelo à consciencialização da população, a EGF promove programas, eventos sociais e ações de voluntariado, no sentido de envolver e estar mais perto da sociedade e de a motivar a caminhar em prol de um planeta mais sustentável. O presente trabalho pretende analisar a campanha desenvolvida pela EGF, "O futuro do planeta não é reciclável" e apelar à consciencialização da sociedade, face ao contributo do marketing verde para o problema da sustentabilidade ambiental.

ABSTRACT:

The concern with sustainability and the environment encourages green marketing to play a fundamental role in business management and in society. In this context, the Portuguese company EGF and its concessionaires have developed work with their stakeholders. In addition to campaigns to raise awareness of the population, EGF promotes programs, social events and volunteering actions, in order to involve and be closer to society and motivate it to move towards a more sustainable planet. This paper aims to analyze the campaign developed by EGF, "The future of the planet is not recyclable" and appeal to the awareness of society, given the contribution of green marketing to the problem of environmental sustainability.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a sociedade civil e empresarial tem vindo a tomar (mais) consciência sobre o valor estratégico do meio ambiente. O marketing, em especial o marketing verde, desempenha um papel fundamental no apelo à consciencialização, em prol de uma mudança de atitudes e comportamentos de vários agentes sociais e empresariais, o que, interligado com o modelo de desenvolvimento do planeta, reforça o valor de ações e gestão articuladas na proteção e sustentabilidade ambiental.

A EGF (Environment Global Facilities), é uma empresa europeia de referência no setor ambiental (ver figura 1), líder no tratamento e valorização de resíduos em Portugal. Rege-se por valores que assentam na integridade, na ambição, na inovação, na coesão e no espírito de grupo, no sentido de valorizar a qualidade de vida das pessoas, assegurando que os resíduos produzidos são utilizados como recursos ou encaminhados para o destino mais adequado. O objetivo da EGF passa por garantir a valorização de resíduos da forma mais sustentável possível. Com onze concessionárias em Portugal e 167 infraestruturas, a EGF já tratou de cerca de 3 milhões de toneladas de resíduos (EGF, 2021).

Especificamente, através da sua área de negócio, a EGF realiza o processo de tratamento e valorização de resíduos, permitindo dar uma nova vida aos produtos, ou seja**,** uma segunda oportunidade, para que os mesmos possam entrar de novo no mercado e serem utilizados ou consumidos. Esta perspetiva e modelo de gestão do negócio, de certa forma, sensibiliza a sociedade e as pessoas, uma vez que lhes permite mostrar que de facto há uma solução para aquilo que elas pensam já não ter mais destino. Assim, a EGF e as concessionárias realizaram um investimento que lhes possibilita uma gestão do ciclo dos resíduos, desde que o produto passa a resíduo até que o mesmo volta a entrar na cadeia de valor (EGF, 2021).

Neste contexto, a empresa EGF, fazendo uso de políticas de marketing verde e tendo como base primordial o apelo à sustentabilidade da sociedade, desenvolve a sua atividade e promove campanhas e programas, com o intuito de atuar nos problemas sociais e promover o desenvolvimento sustentável. Em concreto, a EGF dinamizou a recente campanha "O futuro do planeta não é reciclável" que se apoia no pensamento de marketing verde, como impulsionador da mudança de atitudes e comportamentos, no âmbito da reciclagem e dos seus impactos no planeta.

Atualmente, para além das campanhas e projetos sustentáveis, através de uma ativa comunicação publicitária, a EGF tem disponível outros meios de interação e sensibilização com a população. Assim, disponibilizou a 27 de outubro de 2021 um serviço nacional de contacto e apoio aos cidadãos - "Linha da Reciclagem" – totalmente gratuito com o objetivo de esclarecer eventuais dúvidas e questões que surjam. A empresa dispõe também de redes sociais que têm como principal missão divulgar e partilhar conteúdos e informação, apelando à consciencialização das pessoas e possibilitando uma interação mais direta e individualizada (EGF, 2021).

Figura 1. *Logótipo de EGF*

EGF
ENVIRONMENT
GLOBAL FACILITIES

Fonte: https://www.egf.pt/, à data de 31/10/2021.

O presente artigo, além desta, está divido em mais três partes: o desenvolvimento do caso, as perguntas para discussão e as conclusões finais.

2. DESENVOLVIMENTO DO CASO:

O marketing verde e a sustentabilidade ambiental

O marketing verde surgiu devido ao grande crescimento das organizações não governamentais (ONG's) trabalharem temas em torno da proteção ambiental e em discutir os impactos sobre o meio ambiente.

O marketing verde dá seguimento à "ideologia do verde", um movimento que se caracteriza pela preocupação com o meio ambiente, onde a sociedade é movida por motivos morais e sociais. No marketing verde a pressão do mercado é um grande fator de influência, o que resulta da necessidade de dar resposta às exigências dos consumidores e às suas preocupações com o ambiente, garantindo o sucesso e a performance financeira do negócio, reduzindo custos, cobrando preços mais reduzidos pelos produtos verdes e alcançando altos resultados (Caetano et al., 2008).

O marketing verde é uma evolução para um novo paradigma. Ottman (1998, p.47) refere que no marketing verde "os marketeers não vêem os consumidores enquanto indivíduos com uma necessidade insaciável por bens materiais, mas como seres humanos preocupados com o mundo que os rodeia, com a forma como interagem com o resto da natureza, conscientes do impacto que têm, positiva e negativamente, a curto e longo prazo".

O marketing verde pretende apelar à consciencialização das pessoas em relação à importância da relação do Homem com o planeta. Ele transmite princípios tendo como base questões relacionadas com a redução do consumo de energia e o uso de produtos reciclados, procurando a educação ambiental por meio do menor impacto no meio ambiente, criando formas de conquista de consumidores conscientes do seu papel na preservação do planeta (Costa, et al., 2021).

É assim fundamental a orientação e a educação verde dos consumidores, tendo sempre como foco o menor impacto ambiental possível. Está em causa mudar atitudes e comportamentos sociais e individuais, em prol da sustentabilidade ambiental.

O desenvolvimento sustentável pretende atender às necessidades do presente de forma a não comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (Alencastro et al., 2015).

A conferência da ONU, em 1972, mais conhecida como a conferência de Estocolmo, deu início a uma era de preocupação e cooperação em prol das questões ambientais. Também o Protocolo de Quioto, negociado em 1997 no Japão, foi um marco importante no sentido da convergência para um regime climático, mais preocupado. De acordo com a Agência Portuguesa do Ambiente (APA), o Protocolo de Quioto foi o primeiro a ter em conta a emissão de gases de efeito de estufa, pretendendo limitar a sua projeção (APA - Agência Portuguesa do Ambiente, 2021).

É fundamental a perceção por parte da sociedade que vivemos num mundo globalizado e que todas as atitudes tomadas individualmente têm repercussão nas demais à volta, o que implica que a sociedade adote hábitos sustentáveis, priorizando o bem de todos. Contudo, o modo de vida após a segunda guerra mundial, caracteriza-se pelo consumo excessivo, o que se tem revelado ser insustentável (Alencastro et al., 2015).

A partir da década de 80, com o aumento da procura e da importância dos produtos sustentáveis, verificou-se uma crescente preocupação da sociedade com a degradação do planeta, tendo despertado o emprego de novas estratégias de marketing, influenciando as características dos produtos e serviços oferecidos (Silva et al., 2021).

Neste sentido é fundamental a adoção de medidas e um estilo de liderança pelos superiores governamentais, que tenham como base e como principal objetivo contribuir para um planeta mais sustentável, conseguindo através da influência e do poder exercer de forma ativa um papel com impacto na contribuição para a proteção do meio ambiente. Assim, dinamizar atividades e promover campanhas, é fundamental para a mudança de comportamentos e para a gestação de resultados compatíveis. Deste modo, é essencial apelar às pessoas e à sociedade, das mais diversas formas, para que as mesmas tomem consciência e percebam que de facto as mudanças que estão a acontecer no planeta são reais e preocupantes e só com a ajuda e colaboração de todos, é que se pode reverter a situação e preservar as gerações futuras.

Com a emergência das questões ambientais, o marketing verde, como filosofia de gestão, é uma ferramenta adequada e capaz de chegar a todos os cidadãos, através da sua persuasão, promovendo uma maior sensibilização e criação de uma consciência partilhada, em prol da mudança. Desta forma a necessidade do apelo à sustentabilidade ambiental e o marketing verde como instrumento para o promover são fundamentais.

Decorrente de um novo paradigma ambiental, surgiu a necessidade das empresas repensarem nas suas estratégias e equacionarem novas posturas, desempenhando o marketing verde um papel fundamental na implementação destas ideias (Paiva et al., 2011).

A campanha da EGF surge no contexto desta preocupação de mudança de atitudes e comportamentos pró ambientais.

A campanha da EGF – "o futuro do planeta não é reciclável"

A EGF desenvolveu uma campanha (conforme figura 2), promovendo como mensagem, a reciclagem, a reutilização e a redução de desperdícios, dando ênfase para a mudança de atitudes e comportamentos do consumidor no contributo para a sustentabilidade (EGF, 2021).

Esta campanha foi aprovada pelo POSEUR (Programa Operacional de Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos) para o período de 2016-2020. Para a sua realização, foi executado um concurso público com publicidade internacional, tendo sido concretizada a entrega no montante de cerca de 1 milhão de euros (Suldouro, 2021).

Figura 2. Campanha da EGF – "O futuro do planeta não é reciclável"



Fonte: https://www.egf.pt/, à data de 31/10/2021

De acordo com Emídio Pinheiro, Presidente do Conselho de Administração da EGF, "esta é uma campanha muito importante para o grupo EGF. Contámos com o envolvimento de todas as concessionárias, colaboradores e parceiros, para criarmos, em conjunto, um movimento ambiental coletivo que vai fazer a diferença" (Suldouro, 2021). Com este apelo e mensagem, a EGF utiliza a ferramenta do marketing verde para chegar mais próximo da população, tentando realizar o objetivo pretendido com base em ideias com impacto ambiental e social menor, que se baseiam em fomentar uma alteração de comportamentos quanto à reciclagem, contribuindo para um planeta ambientalmente mais sustentável.

A campanha inicia com a imagem de um ser vivo preso no fundo do mar que representa uma sociedade presa numa embalagem de plástico, querendo esta metáfora traduzir a imagem de um povo encarcerado atrás de uma realidade que não quer ver. Há manifestações que apelam ao futuro do planeta e à necessidade de uma nova atitude. O ênfase passa pela imagem de uma criança, sendo esta, a representação de uma geração que se prende com a primeira a sentir os fortes impactos da poluição e a que detém o poder de fazer alguma coisa para reverter a mesma. O desenvolvimento da campanha evidencia imagens de materiais a serem reciclados e a serem encaminhados para o devido processo de triagem, contrastando sempre com a ideia de que, enquanto por um lado temos a opção de reciclar e contribuir para a sustentabilidade, por outro, temos a realidade de não olhar pelo futuro do planeta, não contribuindo de forma alguma para este, sendo que o mesmo não é reciclável (ao contrário dos materiais). É ressalvada a ideia de que se deve fazer alguma coisa enquanto se pode, sendo que um dia pode ser tarde demais (EGF, 2021).

A EGF, para além do objetivo de tratamento e valorização do apelidado "lixo comum", pretende que o uso de resíduos indiferenciados seja reduzido, diminuindo assim o impacto da sua degradação no ambiente. Para além disso, pretende optar sim por incentivar o uso de resíduos que são recolhidos seletivamente, como é o caso do papel, do cartão, do vidro, do plástico e do metal. (EGF, 2021)

É notório o valor do marketing verde e a forma como este é capaz de sensibilizar e influenciar a necessária mudança de atitudes das pessoas e da sociedade. Através de várias estratégias planeadas, fazendo identificação do público-alvo e sabendo em concreto qual o objetivo pretendido com a campanha, a EGF promoveu o anúncio, utilizando o marketing verde como uma ferramenta para a sustentabilidade ambiental.

Aliás, com esta campanha, a EGF recebeu em 2021 o Prémio Bronze Meios & Comunicação na categoria de ambiente e energia, em multimeios integrados, em relações públicas e em sustentabilidade e responsabilidade social. Para além destas distinções, a EGF com a sua campanha conseguiu ainda conquistar, no presente ano, o 3º prémio da ISWA (International Solid Waste Association) em comunicação.

3. PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO:

Pergunta 1.

De que forma a campanha da EGF "O futuro do planeta não é sustentável" se diferencia de todas as outras?

Resposta.

A mensagem ambiental é fundamental na estratégia de marketing verde para transmitir os benefícios de curto prazo que podem ser arrecadados para o planeta, e da mesma forma é fundamental para que a sociedade não adie as suas decisões de alterações de comportamento (Paiva et al., 2011).

A preocupação com o futuro do planeta está na ordem do dia. Apesar de tantas campanhas a explicar como reciclar, nem toda a população se sente mobilizada. Assim sendo, se falar apenas das coisas que se podem reciclar não é suficiente, é necessário falar das coisas que não se podem reciclar, e de uma forma diferente, conseguir que as pessoas percebam a importância do seu contributo (EGF, 2021).

É essencial tentar chegar à população de forma a que esta adote uma postura ativa na colaboração para a preservação ambiental. Assim, a EGF criou uma campanha diferente e desse modo despertou a atenção por parte do público-alvo para uma educação ambiental de mudança, associando a campanha a uma estratégia de marketing verde com impacto na sustentabilidade.

Este tipo de estratégias, surge da necessidade de comunicação e de chegar a mensagem a toda a população, garantindo que a mesma transmita o esforço da empresa em proteger o ambiente, pois só desta forma, é que as campanhas têm impacto nos processos de sensibilização da sociedade. Assim sendo, é fundamental que a mensagem seja clara e comunique os valores e missões da empresa (Paiva et al., 2011).

Pergunta 2.

Como é que a EGF se aproxima da população e sociedade, ajudando-a nas suas dúvidas e contribuindo para o apelo à sustentabilidade?

Resposta.

Para além da mensagem de marketing verde, a EGF utiliza ferramentas comunicacionais de marketing digital, como as redes sociais, criadas no sentido reforçar a divulgação e partilha da informação aos seguidores, tendo a EGF, por exemplo, criado uma linha de apoio ao cliente bem como uma página online designada de "Linha da Reciclagem" com o objetivo de estabelecer um contacto mais próxima com a sociedade (EGF, 2021). Assim, com a criação da página online, é possível, para qualquer pessoa que aceda à mesma, esclarecer questões pertinentes que tenha, assim como perceber um pouco mais de que forma é que pode atuar positivamente no contributo para um planeta mais sustentável.

É possível que a população ao aceder ao website efetue sugestões, peça informações, realize pedidos de serviços, bem como esclareça perguntas que são apelidadas de "frequentes". Relativamente a estas questões, são exemplos disso: "Onde depositar óleos domésticos das frituras?". "Em que ecoponto colocar as cápsulas do café?", O que fazer aos medicamentos fora do prazo?", entre outras (EGF, 2021).

Com este fórum de ajuda, é possível que as pessoas estejam mais apoiadas em informação viável que lhes permite efetuar decisões corretas. Também através da possibilidade de pedir informações, realizar sugestões, assim como deixar um elogio ou uma reclamação, é possível que a sociedade se sinta mais envolvente e mais influente neste panorama e seja motivada a contribuir de uma forma mais sustentável para a preservação ambiental.

Pergunta 3.

Estará a sociedade, em particular os mais jovens, disposta(os) a mudar o futuro do planeta e promover a sustentabilidade ambiental?

Resposta.

Cada vez mais a temática relacionada com a proteção ambiental é comunicada aos mais jovens. Desde cedo, as crianças são sensibilizadas e recebem informações através da sua educação, através da escola e através dos meios de comunicação, acerca do problema ambiental no planeta. Com o acesso às tecnologias e às notícias, os jovens são mais conscientes nos seus hábitos, atitudes e comportamentos.

De acordo com um estudo internacional realizado entre 30 de julho e 11 de agosto de 2021, pelo Observador Cetelem, (que é um centro de estudos sobre consumo e comércio mundial), com jovens entre os 18 e os 30 anos portugueses, concluiu-se que cerca de 97% preocupam-se com o meio ambiente (Green Savers, 2021).

Portanto, é necessário não esquecer que são os mais novos que têm nas mãos a possibilidade de reverter a situação do planeta. É importante, desta forma, implementar um investimento ao nível de políticas educacionais e ambientais, de forma a que os mais jovens cresçam com uma mentalidade de consumo ético. Ações e campanhas de marketing verde, como as realizadas pela EGF, contribuem para uma mudança de atitudes e comportamentos dos mais jovens e da sociedade, em prol da proteção e sustentabilidade ambiental.

4. CONCLUSÕES:

Nos tempos que correm, cada vez mais há um esforço no sentido de associar a definição de sustentabilidade ao nível de eficácia das organizações, sendo que estas, a longo prazo, serão as únicas que poderão desenvolver a sua atividade sem sofrerem com os impactos ecológicos (Paiva et al., 2011).

Cada vez mais, os temas do ambiente, das alterações ambientais e da sustentabilidade ambiental fazem parte do nosso dia a dia, como prioridade de pensamento da sociedade. Novos valores sociais pró ambientais estruturam a sociedade, onde o respeito com a natureza e o ambiente exigem ações, para um menor consumo inconsciente.

Paralelamente, a propagação da informação, através de diversos meios, sobre os problemas ambientais, contribuem bastante para o avanço das discussões sobre os mesmos, o que desencadeou um aumento da preocupação em relação à adoção de uma postura ambiental correta.

Neste contexto, o papel do marketing verde é extremamente relevante para as empresas e para os cidadãos, de modo que melhor se consciencializem e sejam um meio de propagação da mudança, não se limitando apenas a uma comunicação publicitária meramente comercial, mas, dinamizando uma responsabilidade social, de modo a favorecer o meio ambiente.

É notório o papel e capacidade influenciadora do marketing verde, no sentido de contribuir para um mundo melhor, com novas ideias, atitudes e comportamentos sociais de mudança ambiental, com base em mensagens e campanhas. Paralelamente, o avanço da tecnologia e o desenvolvimento dos meios de comunicação, torna mais fácil à sociedade e população o acesso a essa informação e a agir com a perceção de um pensamento ambiental consciente, adotando comportamentos de consumo ético.

Se uma boa campanha de marketing verde conseguir tocar as pessoas, estas vão mobilizar-se em prol do pretendido, com ações sustentáveis de preservação do planeta. Assim, a EGF constitui, neste contexto, uma organização embaixadora e dinamizadora na construção de um mundo mais verde.

BIBLIOGRAFIA

Alencastro, M. S., Eberspacher, A. M., Kraetz, G., & Berté, R. (30 de 06 de 2015). Meio Ambiente e Sustentabilidade. *Desenvolvimento sustentável e consumo consciente: algumas reflexões*, pp. 170-171.

APA - Agência Portuguesa do Ambiente. (2021). Obtido de Protocolo de Quioto: https://apambiente.pt/clima/protocolo-de-quioto

Caetano, J., Soares, M., Dias, R., Joaquim, R., & Gouveia, T. (2008). *Marketing Ambiental.* Lisboa: Plátano Editora, SA.

Conselho Europeu. (29 de 10 de 2021). Obtido de Acordo de Paris sobre as alterações climáticas: https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/climate-change/paris-agreement/

Costa, R., Conceição, M. M., Silva, A. R., & Conceição, J. T. (2021). Research, Society and Development. *Green marketing -The importance of sustainable consumption for businesses*, p. 3.

EGF. (2021). *EGF - Environment Global Facilities*. Obtido de Missão, Visão e Valores: https://www.egf.pt/pt/egf/missao-visao-e-valores/

EGF. (2021). *EGF - Environment Global Facilities*. Obtido de Perfil: https://www.egf.pt/pt/egf/perfil/

EGF. (2021). *EGF - Environment Global Facilities*. Obtido de Sustentabilidade - Educação Ambiental: https://www.egf.pt/o-futuro-do-planeta-nao-e-reciclavel/

EGF. (2021). *EGF - Environment Global Facilities*. Obtido de https://www.egf.pt/pt/media/redes-sociais/

Green Savers. (27 de 10 de 2021). *Green Savers*. Obtido de https://greensavers.sapo.pt/novo-estudo-indica-que-jovens-portugueses-tem-grandes-preocupacoes-ambientais/

Ottman, J. A. (1998). *Green marketing: opportunity for innovation.* NTC Business Books.

Paiva, Teresa, & Proença, R. (2011). *Marketing Verde.* Lisboa: Actual Editoria.

Silva, Felix, R., Filho, & Razzolini, E. (2021). *Publicações científicas em marketing verdeuma perspectiva bibliométrica*, p. 4. Obtido de https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8666154

Suldouro. (2021). *Campanha nacional está on!* Obtido de Suldouro: http://www.suldouro.pt/pt/noticias/campanha-nacional-esta-on/

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA EMPRESA ECOALF

Alumna1 Ángela del Blanco Morán
Alumna2 María González Getino

Tutoras: Ana Lanero Carrizo
María Purificación García Miguélez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

Ecoalf es una empresa intergeneracional que encuentra su razón de ser en la idea de cambiar el sistema y las formas de hacer las cosas y de confeccionar sus productos, basándose en un modelo de negocio sostenible, con proveedores que cuentan con certificados éticos y con movimientos como #BacausethereisnotplanetB. Propugnando estos valores la empresa ha conseguido competir en calidad, diseño y propiedades con aquellas empresas que no los tienen en cuenta y darse a conocer como una alternativa a la moda convencional.

Ecoalf lleva a cabo tareas de Responsabilidad Social Corporativa basadas en la reducción de la contaminación, la gestión química, el reciclado, la reducción de desechos, la producción responsable, el packaging reciclado, diseño sostenible, la economía circular y el trabajo justo.

Principalmente lleva a cabo una estrategia de liderazgo medioambiental concediendo gran importancia a los stakeholders primarios internos y externos (clientes y proveedores). Su estrategia de ventaja diferencial se centra en conseguir clientes y atenderlos como se merecen. Con este objetivo, pretenden averiguar los valores que pueden ofrecerles, y no limitarse únicamente a vender productos.

ABSTRACT:

Ecoalf is an intergenerational company that finds its reason for being in the idea of changing the system and the ways of doing things and making its products, based on a sustainable business model, with suppliers that have ethical certificates and movements such as #BacausethereisnotplanetB. By advocating these values, the company has managed to compete in quality, design and properties with those companies that do not take them into account and become known as an alternative to conventional fashion.

Ecoalf carries out Corporate Social Responsibility tasks based on reducing pollution, chemical management, recycling and waste reduction, responsible production, recycled packaging, sustainable design, the circular economy and fair work.

Mainly carries out an environmental leadership strategy attaching great importance to internal and external primary stakeholders (customers and suppliers). Its differential advantage strategy focuses on getting customers and serving them as they deserve. With this objective, they try to find out the values that they can offer them, and not limit themselves only to selling products.

1. INTRODUCCIÓN

Hemos escogido una empresa que se caracteriza por el concepto de moda sostenible, teniendo en cuenta como se percibe este tema en la sociedad y la importancia que ha ido cobrando en los últimos años la protección y el respeto al medio ambiente, así como el logro de la ecoeficiencia en la fabricación de sus productos.

Las personas utilizamos los productos y las marcas para expresarnos y para construir nuestra propia identidad. La ropa y la moda, siempre mostradas ante los demás en sociedad, son utilizadas en especial para crear la identidad individual y para adaptarnos a las normas sociales. Por ello, los consumidores podemos tener un impacto enorme en mejorar la sostenibilidad de la moda.

En la actualidad, se observan distintos comportamientos en la compra de una moda sostenible. Por un lado, se hallan los consumidores de ropa vintage o tendencias más hippies. Por otro lado, aquellos que optan por el DIY fashion o ropa fabricada por uno mismo. También se encuentra la tendencia slow fashion, ropa que representa las tradiciones locales culturales con el fin de buscar autenticidad . Finalmente, encontramos los fashion made out of trash o ropa hecha a partir de basura y deshechos, como es el caso de Ecoalf. Aparte, por supuesto, encontramos personas que compran menos cantidad de ropa o son menos consumistas, y personas que no siguen modas. Sin embargo, por encima de todos estos movimientos, se deben de tener en cuenta los efectos nocivos en el medio ambiente que causa la fabricación de las propias prendas, así como sus etapas de uso o el cuidado posterior de las mismas.

A pesar de la gran relevancia que esta adquiriendo el concepto de sostenibilidad durante los últimos años, en la mayoría de las industrias textiles existe un gran volumen de consumidores que, aunque declaran su preocupación por la sostenibilidad no conciben la idea de adoptar un consumo sostenible ya que perciben muchas barreras y no llevan a cabo acciones que promuevan el respeto al medio ambiente en especial cuando se hace referencia al sector de la moda.

Sin embargo, son muchas más las personas que se sienten atraídas por los nuevos movimientos que pretenden concienciar a más y más personas con la necesidad de cuidar nuestro planeta porque, como transmite la empresa Ecoalf.

Ecoalf es una empresa fundada en el año 2009 por Javier Goyeneche, quien, frustrado por el uso excesivo de los recursos naturales y la cantidad de residuos producidos por los países industrializados, decidió crear una marca de moda sostenible que no confeccionase los productos utilizando de manera indiscriminada los recursos naturales. Así, se percató que a través del reciclaje podría crear una fuente válida para llevar a cabo la fabricación de prendas de ropa, calzado y complementos con materiales reciclados, evitando así los efectos nocivos que estos residuos pueden llegar a producir en el medio ambiente.

En sus comienzos, Ecoalf se forma como una estructura pequeña centrada en el desarrollo de producto, tejido y diseño. Ahí es donde se encuentran sus recursos y su conocimiento. Además de ello, dedican diversos recursos para operaciones y para el control financiero. El resto de las operaciones las subcontratan con su supervisión, desarrollando alianzas para fabricar todos los tejidos.

Javier Goyeneche empezó a germinar su conciencia ecológica tras una larga experiencia en el mundo de la moda, especialmente en Fun & Basics, empresa que llegó a tener 70 tiendas propias y por la que su director recibió el Premio al mejor joven empresario de Madrid en 2005. En sus comienzos, Javier quedó muy decepcionado tras una primera búsqueda de materiales, ya que los tejidos conseguidos apenas tenían un volumen muy pobre de material reciclado, en torno a un 20%, además de no tener textura de tejidos de moda. Por tanto, tras dejar atrás Fun & Basics, y coincidiendo con el nacimiento de su hijo Alfredo en 2008, al que el nombre de la marca homenajea, Javier Goyeneche decidió fundar Ecoalf, como resultado de su frustración por el uso indiscriminado de recursos naturales del planeta y por la cantidad de residuos que se producen en los países desarrollados. El reciclaje, para ellos, será una solución siempre y cuando logren conseguir tejidos con la misma calidad y las mismas propiedades técnicas que los mejores productos no reciclados. Con esta mentalidad, su director inició una intensa investigación en busca de materiales reciclados con un objetivo en mente: “crear el Ferrari del reciclado”, lo que le llevó a fábricas situadas a lo largo de todo el mundo, dando el impulso definitivo a la empresa en 2012, cuando terminó de reunir el capital necesario.

El modelo de Javier Goyeneche para Ecoalf, en cambio, desde sus comienzos ha pretendido invertir en capital humano e investigación más que en infraestructuras, externalizando muchos servicios, como por ejemplo la comunicación y el marketing, los cuales los desarrolla la agencia Cien volando. Asimismo, el diseño de la estructura organizativa y sus procesos ha sido realizado con el fin de llegar a fomentar y a optimizar comportamientos éticos y sostenibles. Se puede hablar pues de una cultura organizativa orientada a las personas, pero con un alto grado de control, organizando el personal por funciones concretas y proyectos, que se desarrollan a través de sus diferentes alianzas. Este modelo permite así no invertir grandes cifras en infraestructura, que son destinadas a la investigación, capacitando así a la empresa para un mayor desarrollo de la innovación.

Cuando su fundador decidió crear la empresa, no existía prácticamente ninguna empresa de su tamaño que fuera pionera en el ámbito de la sostenibilidad. Ecoalf, fabricando ropa a través de recursos naturales, nació como una empresa innovadora y se encontró con un problema en el mercado, ya que existía una oferta muy escasa de materiales y residuos de muy mala calidad, con porcentajes de reciclado muy bajo. El volumen de oferta de productos que lanzaban al mercado para los consumidores era escaso. Pero sin embargo desde sus inicios, vieron la gran demanda a la que se enfrentaban ya que produjeron un impacto enorme. Ecoalf fue haciendo frente ante una demanda del mercado mucha más grande gracias a sus inversiones en I+D y viajando por el mundo para identificar los residuos y los partners ideales para transformalos en prendas de gran calidad.

Actualmente, la demanda potencial del mercado sigue creciendo cada día más gracias a su continua expansión por todo el mundo y a la continua búsqueda de nuevos materiales con los que puedan fabricar las prendas de ropa y los zapatos, sorprendiendo así a las personas y ampliando su cuota de mercado.

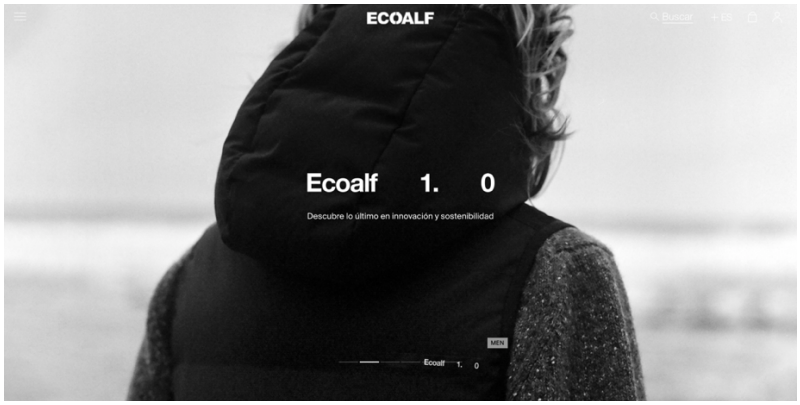
Figura 1. Utilización de plástico para la fabricación



Fuente: [https://ideasmedioambientales.com/ecoalf-trashumanity/], a fecha 4/11/21.

En palabras del fundador Javier Goyeneche, *"las compañías no sostenibles lo pasarán mal porque el consumidor lo va a exigir en todos los ámbitos"*. En nuestro país, Ecoalf tiene su sede central situada en Madrid, contando con un equipo de 16 profesionales altamente reconocidos en el sector, con más de 15 años de experiencia, que incluyen diseñadores, expertos en I+D, ventas y dirección general. Sin embargo, para poder desarrollar la empresa, Ecoalf, más allá de la estructura central, cuenta con 13 socios para fabricar los materiales procedentes del reciclado de residuos. Sus tiendas oficiales se encuentran localizadas en Madrid, Málaga y Barcelona. Sin embargo, la cadena de El Corte Inglés también posee algunos corners en sus establecimientos de las ciudades de Madrid, Málaga, Barcelona, Santander, Bilbao, Gijón, Pamplona, Vigo, Zaragoza, A Coruña y Valencia.

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web de Ecoalf



Fuente: [https://ecoalf.com/es/], a fecha 04/11/2021.

2. DESARROLLO DEL CASO:

Los productos que vende la empresa nacen de la necesidad de hacer tangibles sus valores y, de esta forma, tener en las manos la oportunidad de cambiar el mundo. Para ello, esta marca utiliza materiales 100% reciclados para todos sus productos, teniendo constantemente presente sus valores de innovación y sostenibilidad; por tanto, decimos que Ecoalf trabaja para tratar de unir calidad y diseño con respeto por nuestro entorno.

En relación a los productos que ofrece esta marca podemos hablar de tres líneas de productos de moda que confecciona la marca:

- En primer lugar, una línea de ropa, en la que podemos encontrar todo tipo de prendas, como abrigos y chaqueta, chalecos, sudaderos, camisetas, camisas, punto, vestidos, faldas, pantalones y shorts o trajes de baño.
- En segundo lugar, una línea de calzado en la que nos encontramos desde zapatillas deportivas hasta chanclas flip-flops.
- En tercer lugar, la empresa ha creado una línea de accesorios, entre los que destacamos mochilas, gorras, bolsos y maletas.

Por otra parte, dentro de los valores de la compañía podemos distinguir los valores tangibles y los valores intangibles. En primer lugar, dentro de los valores tangibles, encontraríamos la calidad, el diseño y el reciclaje. Por otro lado, en cuanto a los valores intangibles, encontramos el respeto por la naturaleza, la ilusión e implicación por un mundo mejor, la revalorización y la visión de futuro para el concepto de residuo.

Según Javier Goyeneche, *"el futuro de la moda no puede basarse sólo en sentirse guapo sino en hacer lo que es correcto y sentirse orgulloso de ello"*.

Figura 3. Imagen de uno de los lemas de Ecoalf que refleja su compromiso con la retirada de plástico de los océanos



Fuente: [https://brandminds.ro/ecoalf-because-there-is-no-planet-b/], a fecha 4/11/21.

La responsabilidad social corporativa de Ecoalf

Esta empresa, a través de la utilización del marketing sostenible, busca una gestión de marca sostenible y la integración de la disciplina en la estrategia empresarial, abarcando desde la motivación del consumidor sostenible hasta la política del producto ecológico. Ante la preocupación por el medio ambiente en la actualidad, Ecoalf ha impuesto una gestión ecológica, no solo aportando valor a la marca, sino ayudando en la concentración hacia un consumo más responsable.

Ecoalf tiene el propósito de lograr que todos los trabajadores de la organización adquieran unos determinados valores, y para ello la compañía ha definido unas determinadas pautas de actuación para lograr una toma de decisiones eficiente, mediante la sustitución de reglas y protocolos compartidos y mediante el adecuado reconocimiento a quien demuestra dichos valores.

Mediante el desarrollo sostenible y el reciclado, la empresa Ecoalf cumple con la definición de Responsabilidad Social Empresarial. Desde su fundación, ha llevado a cabo ciertas acciones en materia social, laboral, y ambiental que complementan las recogidas en las normativas existentes y colaboran con la sostenibilidad del planeta.

Además de ello, cumple también con las definiciones de Economía del Medio Ambiente, y Economía Ecológica, donde ambas consideran al medio ambiente como epicentro fundamental de la organización y de la gestión de recursos, conceptos que pueden relacionarse también con la reutilización.

Ecoalf gira toda su existencia y todos sus proyectos en torno al concepto TRAS (H)UMANITY. La empresa ha explicado en muchas ocasiones que es necesario detener el intercambio contaminante con el medio ambiente. Sin embargo, no se conforma con ello, sino que establece que es preciso invertirlo, apoyándose en la idea de que las nuevas tecnologías pueden alterar el concepto actual de la materia prima. Sin tener para nada que dejar de lado los gustos de cada persona y el concepto de la moda, Ecoalf se preocupa constantemente por la búsqueda de clientes interesados en consumir objetos que hacen agradables sus vidas, siempre y cuando no perviertan la relación con la naturaleza. Todo ello se realiza mediante el borrado de parte de la huella ecológica existente en el mundo, es decir, mediante la reutilización de productos reciclados para la elaboración de sus productos, que en este caso es ropa, calzado y complementos.

En este punto, vamos a mencionar algunos conceptos llevados a cabo por Ecoalf que están conectados con la ecoeficiencia: basarse en el civismo corporativo, considerar el medioambiente como factor básico, producir más cantidad

de productos con menos cantidad de reciclado y añadir más valor a sus productos, lo que se traduce en menos consumo de materia y energía, más revocabilidad de materiales, energía, productos, residuos y emisiones, más servicios, y menos nocividad.

Por otra parte, además de la ecoeficiencia, la herramienta empresarial de gestión medioambiental que se puede identificar claramente en Ecoalf es el ecodiseño, que sirve para reducir el impacto ambiental de los procesos industriales a lo largo de todas las etapas de desarrollo del producto, teniendo en cuenta sus materias primas, la fase de fabricación, de distribución, el uso y el tratamiento al final de su vida útil.

La empresa que analizamos realiza un rediseño de sus productos para que estos sean más respetuosos con el medio ambiente, logrando con ello una diferenciación en el mercado.

Como ultimo concepto teórico relacionado con Ecoalf, destacar que esta empresa cuenta con diferentes herramientas empresariales de comunicación medioambiental, ya que transmite la incorporación de la ética medioambiental en el sistema de valores de la empresa a los trabajadores, los clientes, y a la sociedad en general. Todo ello se lleva a cabo mediante técnicas como la publicidad del producto. Para ello, se tiene muy en cuenta también el marketing ecológico empresarial.

Además, Ecoalf cuenta con un distintivo de etiqueta ecológica, concediendo a sus productos la caracterización de productos confeccionados con materiales reciclados, con procesos de bajo impacto medioambiental.

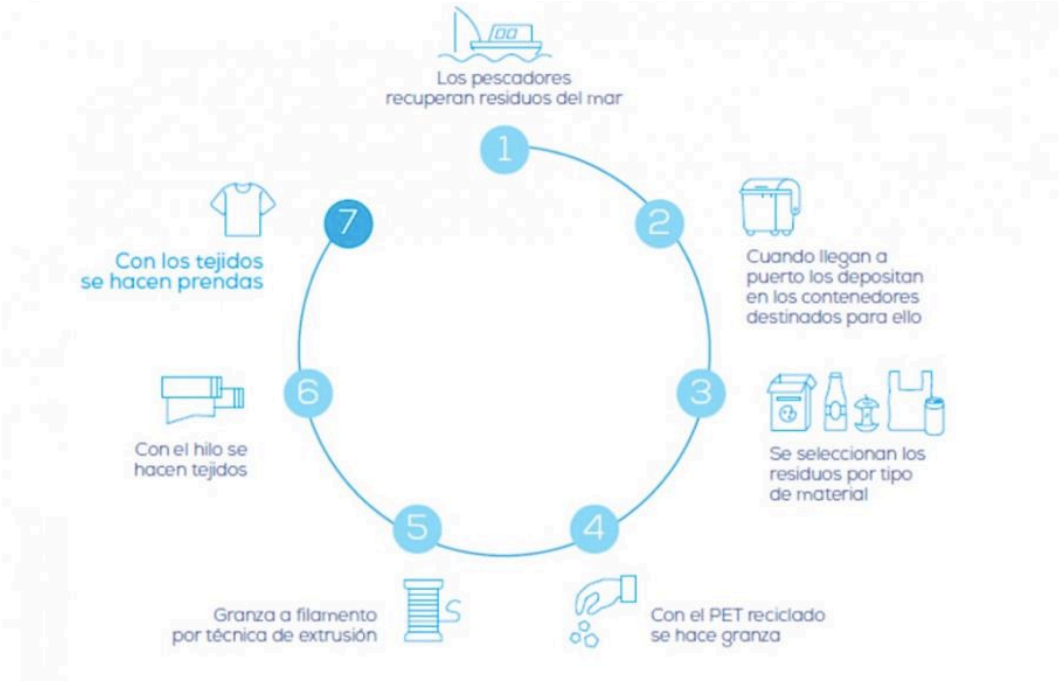
Por su parte, Ecoalf es una primera y única marca de moda en España que ha sido reconocida por su compromiso con la gente y con el planeta. Esta empresa, ha ganado el precio B CorpTM. Es reconocida como una empresa que tiene como propósito generar ganancias económicas e innovar para maximizar así su impacto positivo en los empleados, en las comunidades a las que sirven y en el medio ambiente. De esta manera, la empresa se convierte en una fuerza regeneradora tanto para la sociedad como para el planeta.

Las B CorpTM deben cumplir con unos exigentes estándares de verificación general en el desempeño ambiental, transparencia y rendición de cuentas. Además de todo ello, son líderes del movimiento global de personas que aspiran a utilizar el poder de los negocios para resolver los problemas sociales y ambientales que puedan surgir en el desarrollo de sus actividades, es decir, usan sus negocios como una fuerza para el bien y para el cambio (Force for good).

En el movimiento global B Corporations contribuyen más de 2.400 empresas en sesenta países y 130 sectores con el único objetivo de que todas las compañías lleguen algún día a competir por ser las mejores para el mundo, y, como resultado, la sociedad disfrute de una prosperidad compartida y duradera.

Ecoalf, en concreto, entró a formar parte de este movimiento creando la primera generación de productos reciclados con la misma calidad y diseño que los mejores productos no reciclados, como indican en su página web. Desde el año 2009, cuando la marca empezó a transformar sus ideas en acciones que pudiesen tener un impacto positivo en el planeta, ha sido un referente mundial en responsabilidad. La visión que tiene la empresa de dejar de consumir recursos naturales de forma indiscriminada, ha sido reconocida mundialmente y se traduce en las personas, los procesos, el producto y el planeta de la marca. Por todo ello Ecoalf se percibe como una empresa representativa de la economía circular.

Figura 4. Proceso de producción de la empresa Ecoalf



Fuente: [https://planetb.eco/ecoalf/], a fecha 4/11/2021

Marketing de la empresa

En lo relativo a la política de marketing de la empresa, podemos decir que lleva a cabo una orientación del marketing en tres dimensiones:

1) Marketing hacia el cliente o marketing interno

El marketing interno se ocupa de satisfacer las necesidades del cliente con los productos. Ecoalf no solo ofrece prendas de ropa sino que también lleva a cabo diferentes servicios como las actividades relacionadas con la confección de sus productos o su entrega.

La mayoría de las empresas de todo el mundo, en todos los ámbitos de la industria se mueven bajo el lema de "Quien manda es el consumidor". Con ello, pretenden decir que son las necesidades de los consumidores los que mueven la oferta y la demanda del mercado, por lo que las empresas deben preocuparse de investigar y analizar dichas necesidades e intentar satisfacerlas.

En el caso de Ecoalf, la empresa realiza encuestas e investigaciones sobre las necesidades y los deseos de los clientes, estudiando así cuáles son las prendas más demandadas o cuáles son las tendencias de moda de cada momento. Generalizando los resultados a toda la cuota de mercado que abarca la empresa, intenta satisfacer dichas necesidades o deseos.

En el concepto de marketing, el cliente se encuentra en la cúspide de cualquier negocio, por lo que cada trabajador y empresario debe mirar su negocio desde la perspectiva de los consumidores.

Ecoalf, antes de lanzar al mercado prendas que resulten fáciles de fabricar, intentan averiguar más detalles sobre dicha confección, por ejemplo sobre la el volumen de personas que están dispuestas a comprar el producto o el dinero que están dispuestos a pagar los consumidores. Con ello, se deriva el pensamiento de Javier Goyeneche de que "es más inteligente nuestra creatividad si la concentramos en la gente y en sus deseos y necesidades, que si la concentramos en los productos que vendemos".

En el concepto de marketing, el cliente se encuentra en la cúspide de cualquier negocio, por lo que cada trabajador y empresario debe mirar su negocio desde la perspectiva de los consumidores.

2) Marketing hacia los proveedores o marketing hacia atrás

La gestión inversa constituye una nueva concepción en la que el comprador toma la iniciativa y profundiza en las relaciones con el vendedor utilizando herramientas operativas. En general, hace referencia al conjunto de herramientas que van a permitir la mejora de la gestión de compras, para lo cual se necesita la implicación de toda la organización, incluidos los proveedores. Ecoalf no solo compra productos reciclados a los proveedores, sino que además están limpiando el océano. En sus fábricas no recicla los productos, ya que el reciclaje de un residuo es un proceso complejo, por lo que busca alianzas con empresas que reciclen redes de pesca o plástico y así invertir juntos. Esto le ha llevado a conseguir alianzas en todo el mundo, uniéndose a gente a la cual le gusta el proyecto.

3) Marketing hacia los trabajadores o marketing hacia dentro

Los trabajadores son un elemento muy importante dentro de la empresa, ya que son tratados como clientes internos, y son las últimas personas que conocen las ideas y los proyectos que deciden los órganos de dirección y de administración antes de que lleguen a los consumidores. En esta categoría de marketing, debemos incluir tanto la filosofía de negocio como las condiciones laborales, el clima laboral y su participación.

Para llevar a cabo todo ello, es necesaria una buena comunicación en la empresa, tanto entre los superiores como entre los grupos inferiores, así como entre los diferentes grados de una organización jerárquica. La comunicación de arriba hacia abajo sirve para transmitir ideas y políticas de empresa. Por el contrario, la comunicación desde los grupos inferiores hacia los superiores sirve para que estos últimos conozcan lo que piensan los empleados y su situación dentro de la empresa. Todas las opiniones cuentan. Es posible que la empresa recurra a algún tipo de servicio de hosting, donde se pueda entablar una comunicación formal y rápida dentro de la empresa, entre ambos sentidos. Para iniciar dicha comunicación entre ambos niveles, es decir, el inferior (trabajadores) y con el superior (jefes) o viceversa, es necesario que la empresa cuente con un equipo directivo.

Es primordial que la propia organización conozca a los trabajadores, sus necesidades, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Para ello, Ecoalf debe asentar el valor de la marca, como se ha mencionado anteriormente, y conseguir así que las personas que trabajen en la empresa sean conocedores de esos valores. El espacio en el cual los empleados desempeñan sus actividades debe ser agradable y cómodo, ya que en ese lugar pasan la mayor parte de su jornada laboral. Por ello, la empresa Ecoalf ha escogido unas oficinas en las cuales los trabajadores se sienten como en casa.

Además, la empresa recompensa el esfuerzo de sus trabajadores a través de incentivos y bonificaciones, como parte de un salario extra. Con dichos incentivos, la empresa pretende recompensar el esfuerzo y que los trabajadores desarrollen sus actividades de forma llevadera, y que se perciban la energía de estar colaborando con la sostenibilidad del medio ambiente. Mediante esta visión de marketing que desarrolla Ecoalf, asegura un mejor funcionamiento de la empresa.

Además de ello, Ecoalf cuenta con un marketing sostenible donde busca la integración de la disciplina en la estrategia empresarial. En un primer lugar, a través de la motivación de los consumidores sostenibles, y en segundo y tercer lugar a través de las políticas de desarrollo de productos ecológicos y de la gestión de una marca sostenible. Ante la preocupación por el medio ambiente, la empresa ha impuesto en la sociedad una gestión ecológica, no sólo aportando valor a la empresa, sino promoviendo la concentración hacia un consumo más responsable.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

Una empresa dedicada desde los inicios a la moda ecológica como es Ecoalf ¿conseguirá instaurar estos valores en el resto de las marcas?

Respuesta.

Creemos que la motivación de compra no siempre va a depender del mensaje transmitido, sino que depende en mayor medida de las modas y tendencias. A pesar de ello, sorprende la capacidad que ha tenido Ecoalf para trasladar su mensaje, hasta tal punto que grandes marcas internacionales se están inspirando en su metodología y en la manera de desarrollar sus productos. Es una tendencia imparable, no es una moda sino una fase en el desarrollo de la industria, va a ser un factor imprescindible para el crecimiento y para el desarrollo de la sociedad. Por otro lado, creemos que esto no va a ser tan fácil, ya que el proceso de producción que se lleva a cabo para este tipo de prendas es complicado y costoso, por lo que muchas empresas no van a poder asumir dichos costes de producción ni dedicarse en exclusiva a este tipo de productos. Asimismo, si todas las empresas copian la idea de Ecoalf y de la moda sostenible, esto puede repercutir en los beneficios de las empresas.

Más pronto que tarde es probable que el consumidor comience a exigir este tipo de productos, movido por su conciencia medioambiental, y más allá de la voluntad de la propia empresa, ya que será el único camino viable a largo plazo, y podríamos resumirlo en la idea de "Adaptarse o morir". Por último, plasmamos la idea de que las nuevas generaciones están más concienciadas con el cuidado del medioambiente, ya que lo están viendo más de cerca y cada día se están pudiendo ver más los estragos. Hace unos años nadie veía este problema como una realidad inmediata a corto plazo, por lo que había más escepticismo en cuanto al tema. Gracias a los medios de comunicación y las redes sociales, los jóvenes cada vez tenemos más influencias que tratan de concienciarnos, y cada vez son más las iniciativas para reducir la contaminación.

Cuestión 2.

¿Podemos considerar que esta marca va a tener impacto y va a despertar el interés de los consumidores?

Respuesta.

El efecto de Ecoalf ha empezado a notarse principalmente hace un año, ya que como hemos dicho anteriormente, hasta ese momento la conciencia medioambiental no estaba tan inculcada y no había llegado a la opinión pública, por lo que eran ellos mismos los que debían trasladar el mensaje. A día de hoy, podemos confirmar que Ecoalf es una de las marcas más conocidas y buscadas a la que la gente recurre en busca de algún producto concreto, y su notoriedad ha ido in crescendo en este último año

Cuestión 3.

¿Consideráis que los consumidores estarían dispuestos a pagar más dinero si supiesen que los productos que están adquiriendo han sido fabricados de manera sostenible?

Respuesta.

En estudios que se han realizado relacionados con esta pregunta confirman que la gente estaría dispuesta a pagar un 20% más por el producto si estuviese realizado sosteniblemente. Para una mayor concienciación las propias marcas de Ecoalf o tiendas en las que se comercializa esta marca pretenden trasmitir a sus empleados su filosofía de marca con escaparates, montajes elaborados por la propia marca con sus mensajes y lemas exponiendo los productos utilizados en la fabricación de sus productos, así como rincones ecológicos en sus tiendas

Cuestión 4.

¿Existe un verdadero cambio gracias a este tipo de iniciativas?

Respuesta.

Llegamos a la conclusión de que sí, ya que cada vez estamos observando más que se está produciendo un cambio en la industria, y cada vez son más las empresas que se están esforzando por reducir su contaminación, motivado por toda esta sensibilidad medioambiental y por las crecientes exigencias legales. Bien es cierto que las empresas, como hemos dicho

previamente, están movidas por un interés económico, y éste beneficio puede ser más fácil de conseguir siguiendo esta línea de respeto al medioambiente, aunque la creación de valor no es incompatible con la mejora de las condiciones del planeta, por lo que ellos pretenden compatibilizar ambas

Cuestión 5. ¿Qué nuevas formas de aprovechamiento de residuos ha encontrado Ecoalf para su desarrollo futuro?

Respuesta.

Upcycling the Oceans es su proyecto más ambicioso. Nació en septiembre del año 2015 de la mano de la Fundación Ecoalf como un proyecto piloto en el que participaron 9 puertos pesqueros de España. Un año más tarde, se unió al proyecto Ecoembes para ampliarlo por toda la costa española y garantizar así la correcta gestión de todos los residuos que se pudieron recuperar. En 2020 también se ha unido a la lucha contra la basura marina Generali, que apoya esta iniciativa a través de Generali Index Evolution.

Este proyecto comenzó en las costas alicantinas, en concreto en el puerro de Villajoyosa, y gracias a la participación de los propios pescadores se ha extendido a nivel mundial llegando hasta el Atlántico. Para llevar a cabo el proyecto, Ecoalf cuenta con la ayuda de más de 2.600 pescadores y 550 barcos involucrados en 40 puertos distribuidos a lo largo de toda España, que juntos han conseguido extraer más de 500 toneladas de basura del fondo de nuestros mares.

Por otro lado, en el año 2017 la Fundación Ecoalf junto con la empresa PTT Global Chemical y el Ministerio de Turismo de Tailandia, puso en marcha "Upcycling Oceans Tailandia", un proyecto que tenía una duración prevista de tres años, desarrollándose hasta el 2019, y estaba basado en la recogida de basura en los océanos de cinco islas.

En la actualidad ha diseñado una colección de material escolar a través de cuadernos reciclados que se podrán convertirse en nuevos cuadernos para los años siguientes y de este modo conseguir que los niños sigan aprendiendo sin dañar el planeta.

También ha puesto a la venta una nueva línea de ropa sostenible premium que incorpora el hilo procedente de la Fundación Ecoalf, hecho con botellas de plástico recogidas del fondo del mar gracias a la colaboración voluntaria de más de 3.000 pescadores, que participan en el proyecto y trabajan cada día en eliminar la basura marina que contamina nuestros océanos.

4. CONCLUSIONES:

Tras las ideas expuestas, es posible afirmar que está teniendo un gran impacto esta corriente de pensamiento, diseño, producción y uso de prendas o complementos basada en minimizar el impacto medioambiental para preservar y mejorar la salud del planeta.

En primer lugar, gracias a ello se garantizan los derechos laborales, primando la transparencia a lo largo de todo el ciclo de vida y recuperación de una prenda y en segundo lugar es posible instaurar una economía circular basada en el crecimiento cualitativo, competitivo, eficiente e innovador frente al crecimiento únicamente cuantitativo.

En el caso de Ecoalf existe una gran coherencia entre lo que hacen y lo que dicen, cómo lo fabrican y cómo lo cuentan, transmitiendo siempre un mensaje de manera unilateral donde contagian su compromiso y sus valores. Esta empresa destaca por una serie de características:

- Su transparencia, garantizándose la coherencia y la credibilidad de la marca.
- Su sostenibilidad, teniendo en cuenta las necesidades actuales de las personas.
- Su innovación, tanto en prendas de ropa como en materiales y procesos de producción, con un gran porcentaje de inversión en I+D, siendo esta su ventaja competitiva.

A pesar de que la empresa únicamente tiene un recorrido de 10 años, entró en el mercado de la moda sostenible con un gran impulso, y ha logrado conseguir el enorme reconocimiento que se merece. Esto ha sido en parte posible gracias

a que siempre ha tenido claros sus objetivos, y es por ello que a día de hoy se encuentra entre las marcas líderes de la moda sostenible de todo el mundo adentrándose en numerosos mercados en los que otras firmas han tardado mucho tiempo en llegar.

Ecoalf es una empresa que se toma muy en serio la lucha por el medio ambiente en su proceso productivo, tomando como base las materias primas de origen reciclado para la totalidad de la confección de sus prendas. Esto lo realiza sin renunciar a la calidad, diseño y otros aspectos que se tienen en cuenta a la hora de customizar prendas textiles. En un futuro cercano, el hecho de ser una empresa sostenible no será una ventaja competitiva sino una exigencia de los consumidores, y por tanto las posibilidades de crecimiento serán elevadas.

Con todos estos logros, la empresa ha sido reconocida como una de las mejores empresas de moda sostenible en el mundo, distinguiéndose por su compromiso con las personas y con el planeta. A través de la Fundación Ecoalf, contribuye junto con otros países al sostenimiento y al cuidado del planeta, a la limpieza de los fondos marinos, y a conseguir cerrar el ciclo de los materiales que componen los residuos

Con todo ello llegamos a la conclusión de que la actitud de los consumidores hacia la moda sostenible depende de su nivel general de preocupación por el bienestar social y medioambiental y es por ello que consideramos de vital importancia que aumente la concienciación sobre el futuro de nuestro planeta y que más empresas decidan tener en cuenta los valores que promueve Ecoalf a la hora de fabricar y comercializar sus productos.

BIBLIOGRAFÍA:

Arribas, V., Josa, E., Bravo, S., García, I. and San Miguel, P., (2016, marzo). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafío*. ISEM Fashion Business School. Recuperado de: http://observatoriomodaespañola.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf

Ecoalf. (s. f.). Recuperado de: https://ecoalf.com/es/p/generali-77

Fernández, M. Universidad de Comillas (2015), Madrid. M*arketing del consumo sostenible Caso Ecoalf*". Recuperado de: https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7414/retrieve

Mérida, M. (2014, junio 26). *La nueva moda sostenible (by Ecoalf)*. Vogue. Recuperado de: https://www.vogue.es/moda/articulos/entrevistamos-a-la-directora-creativa-de-la-firma-de-moda-sostenible-ecoalf/19657

Riaño, P. (2019, abril 8). *Ecoalf, más madera para la sostenibilidad: ronda de 4,5 millones para seguir creciendo*. Moda.es. Recuperado de: https://www.modaes.es/empresa/ecoalf-mas-madera-para-la-sostenibilidad-ronda-de-45-millones-para-seguir-creciendo.html

UPV Campus Alcoy, 2018. *Entrevista a Javier Goyeneche, Fundador de Ecoalf*. [video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=xxwha-yq9Q4

(s.f.) (2021, octubre 10). *Reciclar cuadernos para que otros niños sigan aprendiendo, la apuesta por la sostenibilidad de una empresa española*. Periódico ABC. Recuperado de: https://www.abc.es/familia/educacion/abci-reciclar-cuadernos-para-otros-ninos-sigan-aprendiendo-apuesta-sostenibilidad-empresa-espanola-202110170110_noticia.html

Álvarez, J y Arcos, I. (2016). *Ecoalf*. Recuperado de: http://www.vc.ehu.es/mirenartaraz/trabajos_investigacion/Joana%20e%20Iratxe%20ECOALF%20word.pdf

Cobos, V. (2015, agosto 18). *El perfil del consumidor sostenible*. Recuperado de: https://medium.com/@veronica.cobos.sanchez/el-perfil-del-consumidor-sostenible-954965d8ff86

Ballesteros, A. (2020, diciembre 22). *La empresa que factura 4 millones al año convirtiendo la basura en ropa*. Emprendedores. Recuperado de: https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/a25626444/quien-es-javier-joyeneche-ecoalf-economia-circular/

Díaz, C. (2015, agosto 16). *Moda ecológica: España, pionera mundial con ECOALF*. Diario Abierto. Recuperado de: https://www.diarioabierto.es/272266/moda-ecologica-espana-pionera-mundial-con-ecoalf

Enisa, 2018. *Ecoalf: Negocio Sin Desperdicio*. [video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=fW3WALYnuUM&feature=youtu.be

EL COMPROMISO CLIMÁTICO DE AMAZON

Alumno 1 Mirian Aylin Reynaga Atoche
Alumno 2 Beatriz Sanchez García
Alumna3 Estela Santos García

Tutor: José Luis Vázquez Burguete
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

El Informe sobre la Brecha de Emisiones 2021 señala que el planeta llegaría a un aumento de la temperatura global de 2,7ºC para finales de siglo, sobrepasando lo establecido en el Acuerdo de París y provocando consecuencias catastróficas en el clima de la Tierra. Para poder mantenerse en la línea de los objetivos del Acuerdo de París se necesita reducir, por lo menos, la mitad de las emisiones anuales de gases efecto invernadero en los próximos ocho años; sin embargo, muchas empresas posponen la implementación de medidas que colaboren con la reducción al 2030. Como solución para acelerar la transición a un mundo de cero emisiones netas, Amazon creó en 2019, THE CLIMATE PLEDGE FUND, un fondo para el compromiso climático con el objetivo de invertir en empresas cuyos productos y soluciones reduzcan las emisiones de carbono y contribuyan a la conservación del mundo natural. De esta manera, se podrían alcanzar las cero emisiones netas de carbono para 2040, diez años antes de lo establecido en el Acuerdo de París. Hoy la compañía ha lanzado "Challenge Accepted", invitación para que empresas de todo el mundo se unan al compromiso, y así sumar fuerzas en la lucha contra el cambio climático.

ABSTRACT:

The Emissions Gap Report 2021 indicates that the planet would have a global raise temperature of 2,7ºC by the end of the century, surpassing what was established in the Paris Agreement, causing catastrophic consequences on Earth's climate. In order to stay in line with the objectives of the Paris Agreement, it is necessary to reduce at least half of annual greenhouse gas emissions in the next eight years; nevertheless, many people postpone the implementation of measures that collaborate with the reduction to 2030. As a solution to accelerate the transition to a world of net zero emissions, Amazon created in 2019, THE CLIMATE PLEDGE FUND, with the objective of investing in companies, whose products and solutions are able to cut down on carbon emissions and contribute to the natural world preservation. In this way, it would be able to achieve net zero carbon emissions by 2040, ten years earlier than expected in the Paris Agreement. Today the company has launched "Challenge Accepted", an invitation for companies all over the world to join the commitment, and thus join forces in the fight against climate change.

1. INTRODUCCIÓN

Amazon fue fundada el 5 de julio de 1994 en Seattle, por el ahora gran y exitoso empresario Jeff Bezos, lo que empezó como una página web que vendía libros, se ha convertido en una compañía de comercio electrónico y servicios de computación en la nube de nivel internacional. Con su lema "From A to Z", se proyecta comercializar todos los bienes posibles y servicios tecnológicos, destacando en rapidez y eficiencia (ver figura 1 a continuación).

La compañía salió a la bolsa 3 años después de su nacimiento, en el garaje de quien lleva años coronándose como el hombre más rico del mundo. Con un valor de 300 millones de dólares en el mercado la empresa se fue expandiendo en todo EE.UU y ampliando su oferta. En 1999 patenta la funcionalidad en 1 clic, que se basa en agilizar los procesos de facturación de las compras, ese año las acciones de Amazon alcanzaron un máximo de casi 106 dólares por acción.

Posteriormente la empresa comercializa ropa, juguetes, dispositivos electrónicos, utensilios de cocina e incluso suscripciones a revistas y en 2007 lanza Kindle, su lector de libros electrónicos que contiene su propia aplicación. Al año siguiente compra Audible por 300 millones de euros, una biblioteca de audiolibros con más de 80 000 programas que actualmente tiene más del 40% del mercado de audiolibros.

Entre 2011 y 2016 Amazon aumenta su catálogo a más de 157 millones de productos que llegaría a los 400 millones en 2018, en 2013 adquiere una poderosa herramienta para su publicidad, comprando The Washington Post por 250 millones de dólares, en 2014 lanza Fire Phone con la intención de introducirse en el mercado de los teléfonos inteligentes, pero el producto fracasó y Amazon tuvo que asumir unas pérdidas de 170 millones de dòlares.

El mismo año compró Twitch interactive, la compañía de transmisión de videojuegos por 970 millones de dólares. En 2015 inicia con las tiendas físicas para comercializar sus Kindles y vender libros, y además , lanza su altavoz inteligente Amazon Echo, con su asistente virtual, Alexa.

En 2019, Amazon, junto a Global Optimism y con la certeza de que las empresas mundiales, juntas, tiene la responsabilidad y el deber de actuar contra el cambio climático, fundaron The Climate Pledge, un compromiso para alcanzar el acuerdo Parías 10 años antes y conseguir cero emisiones netas de carbono para el 2040. Amazon empezó a tomar medidas como la compra de 100.000 furgonetas eléctricas para el reparto de sus pedidos, para reducir las emisiones y posteriormente, en 2020 creó The Climate Pledge Fund, un fondo de capital-riesgo que invierte en empresas que con una visión de la mano de la acción climática y que puedan acelerar el camino de Amazon para cumplir con The Climate Pledge; la compañía inició con un financiamiento de 2 mil millones de dólares.

Hoy en día ya son más de 200 las empresas que se han unido a la promesa, como indicamos en la figura 3, y teniendo en cuenta a todas, la facturación anual conjunta de las firmantes sobrepasa los 1,8 billones de dólares en todo el mundo, más de 7 millones de empleados, en 26 sectores y en 16 países.

Finalmente en el 2020, el año de crisis para muchas empresas debido a la pandemia mundial, tras un continuo crecimiento de Amazon, este año logra el mayor beneficio en toda su historia, específicamente en el segundo trimestre del año aumentó sus beneficios un 40% llegando a los 88 910 millones de dólares. Actualmente, en 2021, después de una enorme trayectoria exitosa para Amazon, comprando empresas, entrando en nuevos mercados exitosamente y con algunos fracasos, la compañía de Jeff Bezos, quien este año delegó su posición de CEO al ejecutivo Andy Jassy, ha obtenido en su segundo semestre unos ingresos de 113 100 millones de dólares. En la figura 2 se muestra la capacidad de Jeff Bezos a la hora de lograr aumentar las ventas netas de la compañía hasta ahora.

Todos los datos hasta ahora aportados acerca de la magnitud del crecimiento empresarial experimentado por Amazon, la gran importancia actual del cambio climático y el objetivo de neutralidad climática acordado en la reciente celebración de la vigésimosexta edición de la cumbre climática en Glasgow, han motivado la realización del presente caso. A su vez, el análisis de compatibilidad entre la maximización del beneficio empresarial y el crecimiento sostenible ha suscitado interés académico.

Figura 1: Página de inicio de la empresa



Fuente:[www.amazon.com], a fecha 08/11/2021.

Figura 2: Algunas de las empresas unidas a la acción climática



Fuente:[hhttps://blog.aboutamazon.co.uk/sustainability/unilever-microsoft-brooks-neste-and-itv-are-among-13-more-companies-to-join-the-climate-pledge], a fecha 08/11/2021.

Figura 3: Gráfica con los ingresos de Amazon.



Fuente:[https://es.statista.com/grafico/20722/ingresos-y-resultado-neto-de-amazon/], a fecha 08/11/2021

2. DESARROLLO DEL CASO:

El acuerdo de París

El Acuerdo de París es un tratado internacional sobre el cambio climático, siendo adoptado por 196 países el 12 de diciembre de 2015 en la ciudad que da nombre al acuerdo, entrando en vigor el 4 de noviembre de 2016, teniendo como objetivo una limitación del calentamiento global por debajo de los 2ºC aunque es preferible por debajo de los 1,5ºC.

El poder aplicar este acuerdo requiere varios cambios económicos y sociales basados en el desarrollo tecnológico del que se dispone. Este acuerdo plantea funcionar en un ciclo de 5 años de acción climática llevada a cabo por cada país adoptante del acuerdo y que, en 2020 aportaron sus planes de acción climática. En estos planes denominados NCD los países comunican las acciones para alcanzar los objetivos del acuerdo, así como la adaptación ante los cambios de aumento de temperatura.

¿Cómo es posible que se logren las medidas adoptadas por el Acuerdo de París?

Gracias a un marco de apoyo financiero, técnico y de creación para los países que lo necesiten. Cabe destacar que los países más desarrollados deben presentar la iniciativa ante la financiación para ayudar a los países más vulnerables. Mediante una guía del buen funcionamiento del Mecanismo Tecnológico, mecanismo que acelera el desarrollo y la transferencia de la tecnología gracias a la política y de la aplicación.

El marco de creación hace referencia a la creación de capacidad de los países para hacer frente a las medidas contra el cambio climático, pidiendo el apoyo de nuevo de los países desarrollados a los países en vías de desarrollo.

Ahora que conocemos mejor de qué trata el Acuerdo de París, veamos lo que propone Amazon con The Climate Pledge.

The Climate Pledge

Actualmente 211 entidades se han unido al reto de The Climate Pledge de combatir la crisis climática, determinantes a cumplir los objetivos del Acuerdo de París 10 años antes de lo previsto (año 2040). Entre estas entidades podemos mencionar a Procter & Gamble, Microsoft, Coca-cola, IBM y Amazon, entre otras.

Podemos destacar incluso que IBM se ha comprometido a tener cero emisiones netas de carbono para el 2030, reduciendo en un 65% los gases causantes del efecto invernadero para el 2025, usando energía renovable al 90% para ese año.

La campaña de Amazon “Challenge Accepted”, protagonizada por niños y jóvenes de diferentes partes del mundo (ver figura 5), habla sobre estrategias e ideas sostenibles y reta a las personas y compañías a que empiecen un movimiento sostenible en su vida o empresa, tal como lo hacen los niños del anuncio, pudiéndose encontrar en la página de The Climate Pledge (figura 4). Los niños argumentan que si ellos son capaces de realizar acciones sostenibles para cambiar el mundo todos nosotros podemos.

- Amazon muestra la realidad del planeta, evidenciando imágenes de distintos lugares como: las grandes planchas de basura propias de una planta de gestión de residuos; un enorme desguace de coches, con un gran número de vehículos inservibles; un pueblo o localidad inundada, con niñas jugando en el agua que requieren de acciones a favor de la salud del planeta.
- Además pretende sensibilizar a los espectadores y hacerles tomar conciencia de que si son los jóvenes y los niños quienes se están dando cuenta de la realidad del planeta y proponen ideas para iniciar la actuación, además de realizar ya algunas, ¿Por qué las empresas, que tienen el poder y los recursos suficientes para actuar a mayor escala, no lo hacen?
- La preocupación de unos niños, por sus generaciones futuras representa la gravedad de la situación en la que se enfrenta el planeta y la cual está siendo ignorada por muchas empresas.

Amazon destaca la importancia de difundir este reto de manera que todo el mundo se de cuenta del impacto de la contaminación en el planeta y actúe para poder revertir el proceso y lograr un mayor bienestar y una mayor sostenibilidad en el ámbito medioambiental, por la que la campaña se ha emitido en un medio de comunicación masivo como es la televisión además de estar presente en internet para llegar a más personas y empresas.

También y como es natural tiene sus respectivas páginas web en las que informa a los interesados sobre su visión sus objetivos y la manera que planean llegar a ellos, las empresas signatarias unidas al reto, el progreso que llevan desde la fundación de la iniciativa, los proyectos que se están llevando a cabo y diversas cuestiones más.

Figura 4: Pantalla de inicio de la página de la campaña de Amazon Challenge Accepted



Fuente:[https://www.theclimatepledge.com/challengeaccepted/es] disponible a 10/11/2021

La manera en que The climate Pledge plantea lograr sus objetivos se define en 5 tipos de estrategias usadas e imprescindibles para todas las empresas sumadas al reto:

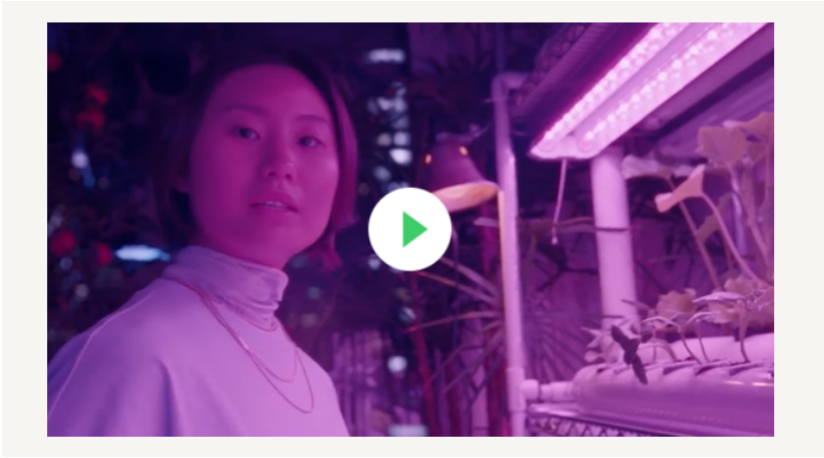
Tabla 1: Las estrategias para cumplir el reto

Uso de energía eólica, solar o ambas	En diciembre de 2020 Amazon se convierte en la corporación que ha adquirido más energías renovables del mundo, teniendo en la actualidad 232 proyectos con energías renovables en todo el mundo, 85 parques eólicos y solares y 147 tejados solares en sus centros.
Plantar árboles en vez de cortarlos	Verizon, compañía comprometida con The Climate Pledge, planea plantar 20 millones de árboles para finales del año 2030 en las zonas del mundo que más lo necesitan. Con cada venta de un producto que realicen plantarán un árbol, hasta llegar al millón con esta técnica.
Cultivar de manera sostenible	Cranswick, uno de los principales productores de alimentos del Reino Unido, ha decidido mediante su estrategia "Second Nature" quiere convertirse en la empresa cárnica a nivel mundial

	mediante la reducción de recursos en la cadena de producción y distribución antes del año 2030.
Uso del transporte eléctrico	En el año 2019 Amazon hizo un pedido de 100.000 vehículos eléctricos a Rivian, empresa de fabricación de vehículos en Estados Unidos, siendo el mayor pedido de vehículos eléctricos jamás realizado.
Cuidado del agua	Unilever, empresa global formada por un conjunto de personas y marcas en más de 190 países, lanzó un fondo llamado "Climate & Nature Fund" de mil millones de dólares que se usarán en proyectos de gran magnitud e importancia (especialmente proyectos para preservar y proteger el medioambiente) durante los próximos 10 años.

Fuente: creación propia

Figura 5: Imagen del anuncio de The Climate Pledge



Fuente: The Climate Pledge https://www.theclimatepledge.com/challengeaccepted disponible a 10/11/2021

Además de seguir estas estrategias, las empresas firmantes del reto se comprometen a tomar medidas en tres ámbitos de actuación importantes:

- Realizar informes regulares, para medir y declarar sus emisiones de gases de efecto invernadero y así poder controlar su compromiso
- Eliminación del carbono al implementar estrategias de eliminación del carbono de acuerdo a lo establecido mediante cambios e innovaciones en las empresas (inversión en I+D, uso de energías renovables no contaminantes, uso adecuado de las materias primas…)
- Compensaciones fiables que sean reales, cuantificables, permanentes y socialmente beneficiosas (externalidades positivas) para poder neutralizar las emisiones restantes de carbono y lograr las cero emisiones netas de carbono para el año 2040

Implantación del proyecto en la empresa Amazon

La vanguardia y el compromiso que han caracterizado a Amazon en relación a The Climate Pledge ha marcado sustancialmente el contenido de su RSC y su plan de marketing, tanto a nivel operativo como estratégico.

Gran parte del éxito de Amazon se debe a los cuatro principios expuestos en su misión: enfoque en el cliente, la innovación, el pensamiento a largo plazo y la indudable excelencia operacional que ha ido logrando a lo largo de su

historia. Sin embargo, para abordar los ambiciosos retos que ha asumido en respuesta a la lucha contra la crisis climática la empresa ha necesitado combinar dichos retos, recogidos en planteamiento temporal a largo plazo, con acciones cotidianas.

Dentro de las múltiples actividades que realiza el gigante del comercio online, la cadena de suministro y envío de las compras efectuadas a los clientes, son aquellas que tienen un mayor impacto en el entorno ya que, por un lado, pueden generar efectos negativos sobre el medioambiente y por otro, requieren de un elevado número de recursos humanos (empleados, proveedores, transportistas…).

A este respecto, la empresa apuesta por un programa de abastecimiento responsable basado en el respeto de los derechos humanos y el medioambiente y que incluye exigentes normas y estándares que no solo la empresa debe cumplir, sino también sus proveedores y colaboradores comerciales ya que estos están expuestos a evaluaciones e inspecciones. De hecho, durante el año 2021, Amazon está abordando el objetivo de recopilar datos acerca del impacto medioambiental de 200 proveedores.

El futuro de la organización avanza principalmente hacia el desarrollo sostenible en el cual el proyecto The Climate Pledge constituye una pieza fundamental:

- Cero emisiones netas de carbono en todas las operaciones para 2040. Las numerosas instalaciones administradas por Amazon tales como oficinas centrales y corporativas, tiendas físicas, instalaciones de operaciones y centros de datos cuentan con diseños elaborados desde una óptica científico-tecnológica que combina eficiencia de recursos y reducción de emisiones netas de carbono. Ejemplo de ello son las oficinas centrales de Arlington, Virginia.

- "Shipment Zero" y vehículos eléctricos de reparto: el fin consiste en que el 50% de las operaciones de distribución para 2030 cumplan la cuota de emisiones cero. Un medio destacable en la consecución de este objetivo está siendo la electrificación de la red de transporte y los vehículos de reparto.

- Energía renovable: se persigue que el 100% de las operaciones funcionen con energías renovables para 2025 y en este sentido se ha producido un avance importante ya que actualmente el porcentaje es del 65% y Amazon se ha convertido en la mayor empresa compradora de energía del mundo. Cabe señalar al respecto, que la compañía ha ubicado un proyecto solar de 149 MW de capacidad en Sevilla para el funcionamiento de su red logística en nuestro país.

A mayores, Amazon apuesta por difundir y contagiar el conjunto de sus valores entre los consumidores; de ahí la creación del distintivo "climate pledge friendly" en aquellos artículos que cumplan con una o más de las 19 certificaciones de sostenibilidad que se incluyen en el programa. Esta iniciativa, además de hacer fácil y accesible las compras sostenibles, promueve que los clientes prioricen el consumo de este tipo de productos.

Por otro lado, otro aspecto destacable en la estrategia de Amazon consistente en crear un mundo comprometido con el medioambiente y el clima, es el desarrollo de 2 fondos para motivar y ayudar a empresas a apostar por la sostenibilidad:

The Climate Pledge Fund

Junto al reto de The Climate Pledge, se ha creado The Climate Pledge Fund, un fondo de capital riesgo que invierte en empresas capaces de ayudar a Amazon en su empeño por lograr una economía baja en niveles de emisión de carbono, acelerando el cambio para un mundo mejor.

Este fondo dispuso de una inversión inicial de 2000 millones de dólares, concebido para empresas de todos los sectores, especialmente economía circular, alimentación y agricultura, fabricación y materiales, generación, almacenamiento y uso de energía, tecnología de energías renovables y transporte y logística. Algunos ejemplos de empresas beneficiadas son BETA Technologies (empresa de aparatos de despegue y aterrizaje vertical eléctricos, como aeronaves), Ion Energy (empresa de desarrollo de software para la gestión de baterías mediante una mejora de carga y

descarga) y ZeroAvia (líder en innovación aérea con cero emisiones de carbono mediante el uso del hidrógeno y la electricidad)

Right Now Climate Fund

En 2019 Amazon creó un fondo de 100 millones de dólares con la colaboración de The Nature Conservancy para apoyar proyectos que promueven la conservación, recuperación y restauración de bosques, humedales y las praderas de todo el mundo. Amazon busca soluciones contra el cambio climático basadas en la naturaleza para mitigar las emisiones de carbono y a la vez beneficios para la conservación del mundo natural como el preservar los hábitats salvajes, proteger la biodiversidad, mejorar la calidad del agua, evitar inundaciones, etc.

Algunas de las acciones son:

- Amazon invierte en proyectos medioambientales que beneficien a comunidades en Europa: Inversión de 20 millones de fondos para impulsar proyectos que en pro al medio natural de Europa. Parco Italia es el primer proyecto destinatario que prevé plantar 22 millones de árboles en 14 áreas metropolitanas del país y promover el enfriamiento urbano.
- Protegemos las selvas tropicales del planeta: En este proyecto participan tanto el sector privado como el público, Amazon se unió a la coalición LEAF1 para recaudar al menos 1000 millones de dólares para proteger los bosques tropicales.
- Urban Greening en Alemania: Con un aporte de 3,75 millones de dólares Amazon apoya a promover la biodiversidad en las ciudades, reducir las islas de calor urbanas y mejorar la gestión de aguas pluviales. Este programa ya se puso en marcha en el distrito de Charlottenburg-Wilmersdorf, Berlín.
- Programas forestales familiares en EE.UU: Estos programas ayudan a familias propietarias de terrenos forestales a realizar tareas de secuestro de carbono en sus zonas. Amazon se comprometió con una inversión de 10 millones de dólares y con The Nature Conservancy para promover estos programas.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Es compatible la capacidad de atender el volumen de demanda y la inmediatez exigida por los clientes con el compromiso cero emisiones de carbono planteado?

Respuesta.

El crecimiento económico y la globalización son factores claves en el origen de una sociedad de consumo donde la demanda mundial es cada vez mayor y más exigente en cuanto a la rapidez/inmediatez con la que se desean obtener los productos y servicios adquiridos. Este último rasgo es aún más característico dentro del comercio electrónico, por tanto, en las empresas dedicadas a este sector se origina un conflicto de intereses entre cumplir las exigencias de los consumidores o ser más respetuoso con el medioambiente.

Amazon ha demostrado saber combinar la eficiencia operacional con una fuerte cultura medioambiental, no obstante, no resulta complicado pensar que la rapidez de entrega de pedidos que ofrece, la cual requiere de una gran red de transportes, y su objetivo de cero emisiones de carbono sean, en ocasiones, incompatibles.

Tal vez la solución más óptima sea crear conciencia en la sociedad acerca de la realidad de la crisis climática y promover un consumo responsable. En este sentido, Amazon también ha aportado su granito de arena a través del distintivo a productos “climate pledge friendly” que persigue que los clientes prioricen la compra de estos productos frente a opciones menos sostenibles.

Cuestión 2.

¿Obtendrían algún beneficio las empresas que decidan unirse al reto de Amazon?

Respuesta.

Como todas las acciones que integren intenciones favorables al planeta y a la sociedad en general, las empresas obtendrían principalmente prestigio ante el público ya que se refuerza el compromiso con la sostenibilidad, pero se puede hablar de beneficios intangibles adicionales como es la satisfacción de ayudar a nuestro planeta, la buena sensación que da el saber que se está salvando vida natural, que se está ayudando a millones de personas por no decir a toda la humanidad a perdurar junto al planeta, alargar la vida de nuestro ecosistema y nuestra biodiversidad, limpiar las aguas y hacer el aire más puro para que pueda llevarse una vida más sana.

Dejando a un lado todas esas satisfacciones, otros beneficios que obtendrían las empresas por unirse a la lucha más grande de toda la historia de la humanidad, son por ejemplo la recepción de conocimiento, ideas y mejores prácticas sobre la sostenibilidad, en una comunidad conjunta ya que los signatarios tienen abierta la posibilidad de asistir a sesiones de aprendizaje con socios de confianza como The Global Optimism o Nature Conservancy, a sesiones informativas con expertos en el clima, eventos clave y exhibiciones destacada en marketing. Además, y gracias a The Pledge Fund, con el que se apoya al desarrollo de tecnologías y servicios sostenibles y descarbonizantes, Amazon invertiría en las diversas empresas que tengan productos, servicios o soluciones que se dirijan al logro de los objetivos del reto.

A pesar de que a primera vista los principales beneficiarios son todos aquellos factores externos a la empresa y los stakeholders, existen teorías que sugieren que la adaptación a las demandas externas y la priorización de los intereses procedentes de múltiples stakeholders favorecen también el desempeño financiero de una empresa y que por tanto, existe una relación positiva entre la RSC y los objetivos lógicos de la dirección financiera. (Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Ryne (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis).

Cuestión 3. ¿Qué posibles medidas y legislación pueden adoptar los gobiernos para la lucha contra el cambio climático? ¿Es posible un consenso mundial?

Respuesta.

Para poder conservar el medioambiente y que los seres humanos podamos preservar unas condiciones de salud adecuadas, es fundamental que todos los países compartan una misma misión, ya que los efectos del cambio climático o los niveles de CO2 en el aire no distinguen entre áreas geográficas ni gobiernos con distintas orientaciones políticas, siendo esto muy criticado especialmente a Estados Unidos ya que es uno de los mayores emisores de CO2 del planeta (figura 6 que se verá en la conclusión).

Ya existen leyes en distintos países, aunque no todos lo ven como necesario para poder llegar a una neutralidad en la emisión de CO2, planteándose como un simple objetivo que debe ser cumplido en un futuro preferiblemente cercano (figura 7)

Una batería de posibles propuestas para alcanzar el compromiso sería ir estableciendo progresivamente requisitos en materia de impacto medioambiental de las empresas de forma que se multen a aquellas que no cumplan con dichos requisitos, promover la inversión en I+D o facilitar la financiación de los proyectos empresariales que garanticen el respeto medioambiental.

A pesar de esto, es importante que los gobiernos lleguen a un consenso entre sí y que sean capaces de garantizar que las medidas sean cumplidas. Actualmente las empresas poseen mayor confianza de la sociedad que el gobierno, por lo que sería una manera de devolver la confianza este mismo y poder lograr una sociedad unida, siendo sumamente importante evitar las crisis políticas que pueden surgir por una desconexión de la sociedad y los distintos partidos políticos.

Cuestión 4.

¿Podría ser más eficaz premiar a las empresas por su buena conducta en términos de RSC o si sería más oportuno sancionarlas por sus malas prácticas?

Respuesta.

Sobre la base de un conjunto de datos de empresas europeas encontradas en el artículo de G. Jackson y A. Apostolakou, podemos ver que las empresas pertenecientes a mercados más liberales de los países anglosajones suelen obtener puntuaciones más altas en la mayoría de las dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa que las empresas de las economías de mercado menos liberales pertenecientes a Europa continental.

Hoy en día las empresas en términos de RSC se comportan de una manera más ética, valorando la creación de valor que implica el tomar decisiones valoradas sobre la RSC. En cuanto a si deberíamos premiar o no a las empresas que cumplen o no con esta conducta, conducta que se vuelve esperada por parte de los consumidores de las compañías como un mínimo, dependerá del tipo de empresa que se trate.

En este sentido, una empresa que llegue a facturar mucho y realice malas prácticas de RSC puede verse realmente perjudicada si es una empresa a nivel internacional con gran repercusión mundial, no aprovechándose de los beneficios que se obtienen al realizar buenas prácticas (atracción de un mayor número de clientes, trabajadores más contentos, mayor reputación, etc).

Las sanciones serían efectivas si las empresas afectadas realmente se vieran perjudicadas por este tipo de sanciones. En cuanto a premiar empresas por su buen comportamiento, se le debería dar gran importancia a aquellos premios mediante la concienciación de la sociedad sobre la RSC para que realmente el premiar a estas empresas suponga un mayor beneficio que el simple hecho de verse afectadas por una sanción que suponga mayores costes. Al final todo se rige por un análisis de coste/beneficio dependiendo de la gravedad o levedad del asunto.

4. CONCLUSIONES:

Tras la lectura de numerosos artículos informativos y de opinión, así como de la obtención de información acerca de las iniciativas implementadas dentro del mundo empresarial, más concretamente en Amazon, hemos podido plantear diversas conclusiones sobre la temática abordada en el presente caso docente.

En primer lugar, resulta imprescindible señalar la urgencia en la toma de acciones que minimicen la crisis medioambiental, no solo en el ámbito empresarial sino también en la sociedad a través de pequeñas aportaciones en nuestro día a día como puede ser el reciclaje o la elección de transporte público o bicicleta como medios de movilidad en las ciudades. Las empresas son entes en constante interacción con el entorno; de manera que su actividad genera externalidades, positivas y negativas, sobre el conjunto de la sociedad y consecuentemente sobre el planeta que habitamos. De hecho, sectores industriales como el alimenticio, el energético o la moda, han perjudicado notablemente el medioambiente y la cuestión del cambio climático debido a los elevados niveles de contaminación y residuos que genera su función productiva.

A causa de lo anteriormente expuesto, valoramos positivamente todas las medidas implantadas en las empresas a fin de conservar el medioambiente, asimismo, creemos conveniente que los gobiernos de los países apoyen más estas iniciativas a través de subvenciones y otro tipo de incentivos, ya que generalmente las empresas han de hacer frente a elevadas inversiones iniciales para poder llevarlas a cabo.

La Responsabilidad Social Corporativa es un área que ha ido acumulando mucho protagonismo durante los últimos años ya que es un instrumento útil para transmitir los valores y principios que forman la cultura organizativa, a los consumidores; para mejorar la imagen de empresa e incluso para la obtención de información sobre los clientes mediante la observación del feedback (rechazo o acogida) que estos muestran acerca de la RSC adoptada.

A pesar de que la población generalmente muestra desconfianza ante las campañas de RSC de las grandes empresas puesto que en numerosas ocasiones los medios de comunicación se han hecho eco de casos de prácticas productivas poco éticas o de “greenwashing”, consideramos que esta idea no debe extenderse a todas las organizaciones.

En efecto, Amazon transmite los múltiples principios, valores y compromisos que rigen su funcionamiento aportando muchos datos sobre los retos que se ha propuesto para el medio/largo plazo y los avances que va logrando al respecto.

Amazon es actualmente una de las mayores plataformas de comercio electrónico del mundo, siendo muy justo que al ser una de las empresas más influyentes en la sociedad, tome grandes medidas, pudiendo opinar que la RSC en Amazon juega un papel importante en la empresa, usándola a su vez como estrategia de marketing para reforzar sus ingresos ya que los consumidores perciben a Amazon como una empresa comprometida con la sostenibilidad, no solo medioambiental pero también social y económica, algo muy importante para la sociedad de hoy en día al haber aumentado sus exigencias.

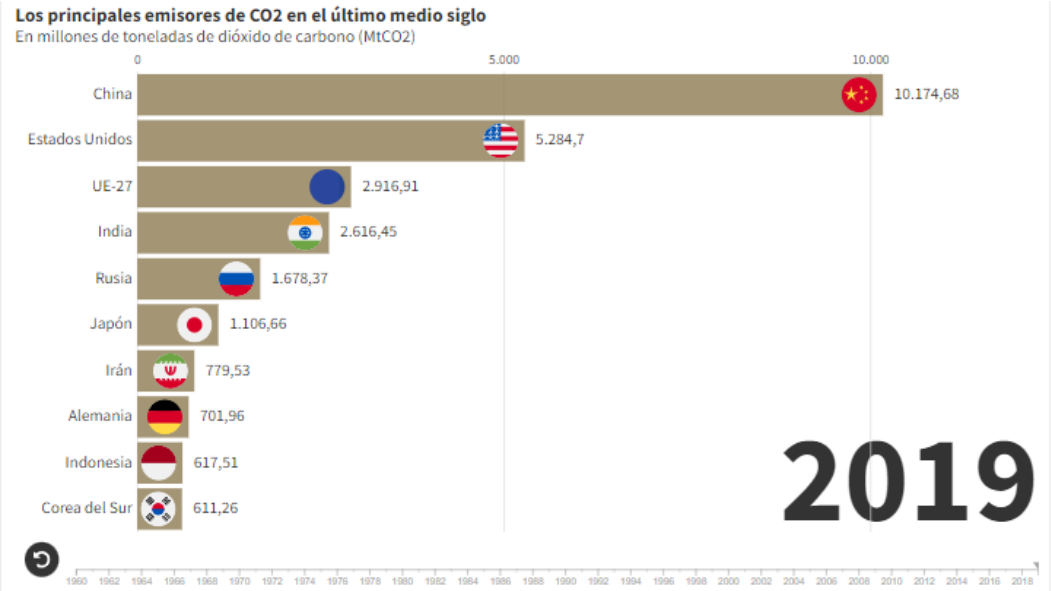
La efectividad de la campaña de Amazon es muy alta, ya habiendo mencionado anteriormente el anuncio hecho para la televisión y el número de entidades unidas al proyecto.

Quizás una mejora que pueda realizar Amazon sobre la campaña es la realización de un anuncio con personajes influyentes en la sociedad, como Brad Pitt, actor mundialmente famoso comprometido con la lucha contra el cambio climático.

De esta manera es posible que aquellas personas que admiren a estas celebridades y que no eran conscientes de sus compromisos medioambientales se vean influenciados por el mensaje transmitido y decidan adoptar hábitos de consumo más sostenibles.

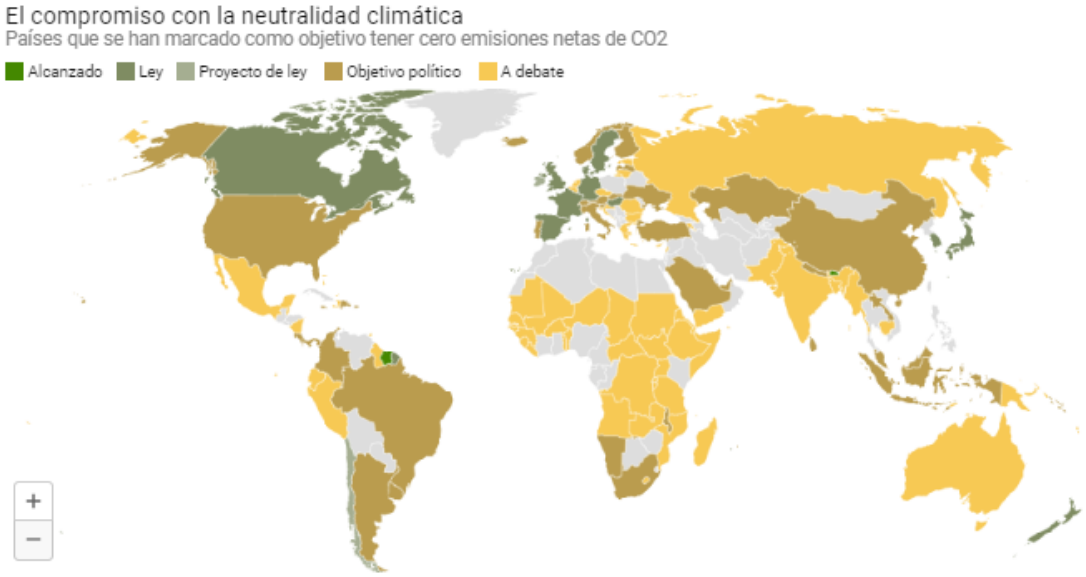
Si bien hemos logrado obtener la información necesaria para la elaboración de este caso docente y cumplir con nuestros objetivos, nos hemos encontrado con algunas limitaciones. Consideramos que dichas limitaciones han sido derivadas principalmente del gran tamaño de la empresa estudiada ya que ha dificultado la comprensión sobre cómo se realizan las mediciones del cumplimiento de ciertas metas como el nivel de emisiones de carbono. Por tanto, una futura línea de investigación sería obtener una visión más práctica a través de la obtención de información primaria como una entrevista con un directivo de Amazon en España que nos proporcione datos sobre la puesta en práctica de la consecución de las medidas adoptadas por la empresa.

Figura 6: Principales Emisores de CO2 en el último medio siglo



Fuente: RTVE Noticias https://www.rtve.es/noticias/20211101/negociacion-paises-cumbre-clima-glasgow/2206380.shtml disponible a 11/11/2021

Figura 7: Países que se han marcado como objetivo tener cero emisiones netas de CO2



El objetivo de cero emisiones netas (equilibrar las emisiones de CO2 retirando una cantidad equivalente de la atmósfera) puede variar entre los países, por ejemplo, si incluyen o no las emisiones de la aviación y el transporte de mercancías. || La Ley Europea del Clima obliga a todos los miembros de la UE a la neutralidad climática en 2050.

Fuente: RTVE Noticias https://www.rtve.es/noticias/20211101/negociacion-paises-cumbre-clima-glasgow/2206380.shtml disponible a 11/11/2021

BIBLIOGRAFÍA:

Amazon: about Amazon, sustainability, official website: The Climate Pledge.

[https://sostenibilidad.aboutamazon.es/informacion/the-climate-pledge#section-nav-id-3]

Catherine C. (2021): IBM is one of 20 companies joining The Climate Pledge, a commitment to reduce carbon emissions started by Amazon and Jeff Bezos. CNBN Make it.

Equipo about Amazon: official website (2021): The Climate Pledge supera las 200 empresas firmantes

[https://www.aboutamazon.es/sostenibilidad/the-climate-pledge-supera-las-200-empresas-firmantes]

Food retail & shoppers (2021): Amazon abrirá un centro y una estación logística en Zaragoza, disponible a 11/11/2021

[https://www.foodretail.es/retailers/amazon-logistica-zaragoza_0_1561043893.html]

Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe:

an institutional mirror or substitute?. Journal of business ethics, 94(3), 371-394.

Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Ryne (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis.

The Climate Pledge: official website, disponible a 11/11/2021

[https://www.theclimatepledge.com/]

The Climate Pledge Fund: about Amazon, sustainability, official website, disponible a 11/11/2021

https://sustainability.aboutamazon.com/about/the-climate-pledge/the-climate-pledge-fund

The Paris Agreement: official website, disponible a 11/11/2021

[https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement]

RTVE Noticias: Los nudos de la negociación el la cumbre del clima: así llegan los países más contaminantes a Glasgow, disponible a 11/11/2021

https://www.rtve.es/noticias/20211101/negociacion-paises-cumbre-clima-glasgow/2206380.shtml

Verizon: company official website, responsible business: Verizon expands its environmental to reduce global climate impact. disponible a 11/11/2021

[https://www.verizon.com/about/news/verizon-environmental-initiatives-reduce-global-climate-impact]

LA ACTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE ACS

Alumno 1 David Pintado Ferreras
Alumno 2 Adrián Rivera García

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

RESUMEN:

ACS es una empresa de ingeniería que desarrolla proyectos de infraestructura industrial y civil. Su actividad se centra enlas áreas de la construcción, servicios industriales, concesiones y telecomunicaciones. El Grupo ACS se creó mediante la fusiónde diversas empresas constructoras españolas entre 1997 y 2002.

El área de Construcción centra su actividad en proyectos de obra civil y edificación, así como la promoción y gestión de concesiones de infraestructuras y de explotación minera. Las principales empresas del Grupo en esta área de negocio son Dragados, Iridium, Hochtief, Turner y Leighton. Su presidente e impulsor desde sus orígenes es Florentino Pérez que a la vezes el máximo accionista con un 12,5% de las acciones. Fundada en 1997 derivado de la fusión con otras empresas importantes como OCISA. Aunque opera por todo el mundo su sede se encuentra en Madrid.

A nivel internacional ACS opera en muchos países, pero en general países en vías de desarrollo como Brasil, Paraguay, Panamá…donde se están haciendo grandes construcciones e infraestructuras.

Los últimos datos revelados ACS contaban con un capital social de 157 millones de euros.

Esta empresa se enfoca a contrataciones con la administración pública de los estados a la que opera ya que sus obras están financiadas por el estado en el país que trabaja o fondos de organismos de desarrollo de la UE…

ABSTRACT:

ACS is an engineering company that develops industrial and civil infrastructure projects. Its activity is focused on the areas of construction, industrial services, concessions and telecommunications. The ACS Group was created through the merger of various Spanish construction companies between 1997 and 2002.

The Construction area focuses its activity on civil works and building projects, as well as the promotion and management of infrastructure and mining exploitation concessions. The Group's main companies in this business area are Dragados, Iridium, Hochtief, Turner and Leighton. Its president and promoter from its origins is Florentino Pérez, who at the same time is the largest shareholder with 12.5% of the shares. Founded in 1997 derived from the merger with other important companies such as OCISA. Although it operates all over the world, its headquarters are in Madrid.

At an international level, ACS operates in many countries, but in general developing countries such as Brazil, Paraguay, Panama… where large constructions and infrastructures are being carried out.

The latest data revealed ACS had a share capital of 157 million euros.

This company focuses on contracting with the public administration of the states in which it operates since its works are usually financed by the state in the country it works or funds from EU development agencies.

1. INTRODUCCIÓN

El Grupo ACS comienza en 1983, cuando un grupo de ingenieros adquiere Construcciones Padrós, una compañía constructora que estaba situada en Badalona (Cataluña) y que atravesaba una mala situación financiera. Una vez reestructurada esta empresa, la misma estrategia se realiza con OCISA, una constructora de prestigio que contaba con 40 años de historia. Es una sociedad anónima es decir una sociedad capitalista en el que su capital se divide en acciones. Los principales accionistas son:

- Florentino Pérez con el 12,52% Familia Match 6,6%.
- Los Albertos con un 6,30% Mikel Fluxa 5,64%.
- El número de acciones que tiene en la actualidad 314.664.594 Tiene un capital social de 157 millones de euros.

Figura 1. Cotización en bolsa de ACS. (Actualizado 11/11/21) (Investing, 2021)



Fuente: [https://es.investing.com/equities/acs-cons-y-serv], a fecha 17/12/2022.

El grupo ACS cuenta en la actualidad con una plantilla de 195461 empleados. El objetivo principal que conlleva la empresa ACS, que es estratégico y empresarial, sería el crecimiento sostenible a largo plazo. El grupo ACS tiene otros objetivos como conseguir la satisfacción de nuestros clientes, bien manteniendo los actuales estándares de calidad y servicio, incrementando la oferta de productos y servicios que permita así aumentar la diversificación de nuestra cartera de actividades y expandiendo la base actual a través de un continuo esfuerzo. Otro objetivo de esta empresa sería maximizar la rentabilidad de nuestros accionistas, ya sea mejorando la eficiencia operativa y ofreciendo una atractiva realidad sobre el capital.

Y el último objetivo de esta empresa sería mejorar la sociedad en la que vivimos, ya sea contribuyendo a su crecimiento económico, ya sea directamente mediante la riqueza generada, o indirectamente a través de mejoras, mejorando el bienestar social a través de la creación sistemática de empleo digno y respetando el entorno medioambiental y cultural en cada una de las actividades que el Grupo desarrolla.

El grupo ACS se ha expandido internacionalmente en más de 30 países generalmente en países en vía de desarrollo que carecen de infraestructuras (carreteras, grandes construcciones…).

En los años 80 la empresa mediante un proceso de diversificación adquiere SEMI (mantenimiento e instalación de líneas eléctricas) y un año más tarde compra COBRA una empresa con mayor renombre en el sector de empresas eléctricas y telecomunicaciones. Con tal finalidad, hoy en día una gran mayoría de empresas de negocios, instituciones públicas y entidades no lucrativas disponen de una página web en la que pueden encontrarse con facilidad este tipo de informaciones, así como otros documentos, pudiendo utilizarse igualmente información recopilada a partir de testimonios de empleados o directivos, visitas, etc.

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



Fuente: [https://www.grupoacs.com], a fecha 17/12/2022.

2. DESARROLLO DEL CASO:

La empresa ACS desarrolla su actividad en diversos ámbitos que se desarrollan a continuación.

Transparencia, ética e integridad

El Grupo ACS y las compañías que lo componen están comprometidas con la promoción, refuerzo y el control en cuestiones relacionadas con la ética y la integridad, a través de medidas que permitan prevenir, detectar y erradicar malas prácticas. Para garantizar el cumplimiento de estos principios básicos de actuación, el Grupo ACS cuenta con dos herramientas corporativas, el Código de Conducta y el Canal Ético, que se encuentran ampliamente implantadas en las diferentes áreas de actividad, así como con un sistema de control dependiente del consejo de administración, denominado Comité de Seguimiento del Código de Conducta.

El Código de Conducta del grupo ACS resume estos principios básicos de actuación y constituye una guía para todos los empleados y directivos del Grupo ACS con relación a su desempeño profesional diario, los recursos utilizados y el entorno empresarial en el que lo desarrollan. Los principios básicos de actuación del código de Conducta son:

- Integridad: el Grupo ACS promueve entre sus empleados el reconocimiento de los comportamientos acordes con la lealtad y la buena fe, que se manifiestan en el cumplimiento de los siguientes principios: lealtad a la empresa, cumplimiento de la ley, probidad en la gestión, competencia leal, responsabilidad fiscal y confidencialidad.
- La Profesionalidad: los empleados y directivos del Grupo ACS deben significarse por su alta profesionalidad sustentada en una actuación proactiva, eficiente y orientada al cliente, y enfocada a la excelencia, la calidad, innovación y la voluntad de servicio. En este sentido, su comportamiento debe estar basado en los siguientes principios: calidad e innovación, orientación al cliente, uso y protección del patrimonio empresarial, imparcialidad y objetividad en las relaciones con terceros y transparencia.
- El Respeto por las personas y el entorno: ACS asume el compromiso de actuar en todo momento de acuerdo con el Pacto mundial de Naciones Unidas, al que está adherido desde sus inicios, cuyo objetivo es la adopción de principios universales en los ámbitos de los derechos humanos y laborales y de la protección del medio ambiente. Así mismo, las empresas del Grupo ACS se comprometen a proceder de manera responsable y diligente, con el fin de identificar, prevenir, mitigar y responder de las consecuencias negativas que sus actividades puedan acarrear. El Código incluye, además, la adaptación de la empresa en el marco del Informe Ruggie de las Naciones Unidas para la cuestión de los Derechos Humanos y las empresas.

Política de derechos humanos

El Grupo ACS ha mantenido a lo largo de toda su historia un compromiso empresarial con el respeto a los derechos humanos, según los principios éticos y la cultura corporativa que guían el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus fines. En 2016, ha sido aprobada la Política de Derechos Humanos del Grupo ACS, por la cual se compromete a asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, formalizando tanto un proceso de diligencia debida para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo aborda el impacto de su actividad sobre los derechos humanos, como un proceso que permita reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que haya provocado o contribuido a provocar.

Seguridad y salud

El objetivo principal del grupo ACS es implantar una cultura de prevención que permita alcanzar la accidentabilidad cero.

La prevención de riesgos laborales es uno de los pilares estratégicos de todas las compañías del Grupo ACS. Cada una de dichas compañías y el Grupo en general mantienen el compromiso de alcanzar los estándares más exigentes en la materia, y convertirse así en un referente en la protección de la seguridad y la salud, no sólo de sus empleados, sino también de los de sus proveedores, contratistas y empresas colaboradoras. El objetivo principal del Grupo ACS es implantar una cultura de prevención que permita alcanzar la accidentabilidad cero. El cumplimiento de este objetivo se encuentra cada vez más cerca gracias al trabajo de los servicios de prevención, y el compromiso de los trabajadores, proveedores, contratistas y empresas colaboradoras.

Medio ambiente

El Grupo ACS conjuga sus objetivos de negocio con la protección del medio ambiente y la adecuada gestión de las expectativas de sus grupos de interés en esta materia. La política ambiental de ACS define los principios generales a seguir, que son lo suficientemente flexibles como para dar cabida a los elementos de política y planificación desarrollados por las compañías en las distintas áreas, y cumplir con los requisitos de la Norma ISO 14001. Dentro de estos principios, se establece:

- Compromiso con el cumplimiento de la legislación.
- Compromiso con la prevención de la contaminación.
- Compromiso con la mejora continua.

- Compromiso con la transparencia, la comunicación y la formación de los empleados del Grupo, proveedores, clientes y demás grupos de interés.

El Grupo ACS considera prioritaria la eficiencia del consumo de recursos y la reducción de la generación de residuos, ya que una estrategia efectiva en estos aspectos implica beneficios en una doble vertiente. Por un lado, se reduce el impacto ambiental sobre el entorno y, por otro, se reduce el gasto necesario para la compra o tratamiento de los mismos. La energía es uno de los principales recursos empleados por las compañías del Grupo ACS. Varias de las actividades que desarrollan son altamente intensivas en este recurso, por lo que las compañías buscan su gestión eficiente para limitar su impacto ambiental al tiempo que se reducen los costes de operación. En 2016, 20.505 MWh de reducciones del consumo energético son el resultado directo de iniciativas en favor de la conservación y la eficiencia

Por otro lado, el Grupo ACS comparte con la sociedad la creciente preocupación por el cambio climático. En este sentido, su principal reto es entender y cuantificar todas las emisiones del Grupo ACS para, posteriormente, poder desarrollar medidas de reducción de las emisiones asociadas a sus operaciones. Cada compañía es responsable de mantener un inventario de emisiones, en el que se identifican sus focos principales.

La estrategia del Grupo ACS en la lucha contra el cambio climático se basa principalmente en la correcta evaluación y gestión de las emisiones directas, el uso de los combustibles fósiles, los recursos renovables, el ahorro y la eficiencia energética y la movilidad sostenible. La responsabilidad global de la estrategia de cambio climático en el Grupo recae sobre el Consejo de Administración de ACS, que aprueba y monitoriza el desarrollo de las políticas para minimizar el impacto en este ámbito.

Por otro lado, el Grupo ACS contribuye con la sociedad y sus clientes para combatir el cambio climático a través de una amplia oferta de productos y servicios que contribuyen a la construcción de una economía baja en carbono. En 2016 el Grupo ACS ha reducido considerablemente sus emisiones, tanto en términos absolutos y relativos () en todas actividades. Una parte importante de esta reducción se debe a la venta de Urbaser, que era la compañía del Grupo más intensiva en emisiones. Así, la intensidad de emisiones del Grupo ACS se ha visto reducida en un 54% en comparación con el año 2014, acercando al Grupo a la consecución de sus objetivos de cambio climático. Por otro lado, empresas del Grupo ACS que representan un 91,9% de las ventas han llevado a cabo iniciativas en el año para reducir las emisiones de CO2, con un ahorro de emisiones estimado de 9.774 toneladas de CO2.

Compromiso de calidad con el cliente

Para el Grupo ACS, que trabaja en una industria con una elevada sofisticación técnica, la calidad supone una ventaja competitiva fundamental frente a la competencia. La gestión de la calidad en el Grupo ACS se realiza de forma descentralizada, siendo cada compañía responsable de gestionar este aspecto. Aunque cada compañía tiene autonomía para gestionarlo según sus intereses, se han identificado una serie de líneas de actuación comunes:

- Establecimiento de objetivos y evaluación periódica de su cumplimiento.
- Desarrollo de acciones encaminadas a mejorar la calidad de los servicios prestados.
- Realización de actividades de colaboración con proveedores y subcontratistas para la mejora de la calidad.
- Ampliar el alcance las certificaciones, especialmente al desarrollar una nueva técnica o expandir la actividad a una nueva zona geográfica.
- Implantar herramientas para la mejora de la gestión.
- Mejorar indicadores de desempeño.
- Mejorar la formación de encargados, operadores y de jefes de obra.

Figura 3. Certificados de calidad de ACS (ACS G., 2015)

Producción certificada según ISO 9001

	2015	2016
Construcción*	51,4%	41,7%
Servicios Industriales	90,7%	99,1%
Servicios	96,0%	96,0%
Total Grupo ACS	**61,5%**	**54,6%**

Otros indicadores de gestión	2015	2016
Número de auditorías de Calidad **	1.365	1.481
Número de auditorías de Calidad por cada millón de euros de facturación	0,06	0,08
Inversión en medidas para promover y mejorar la Calidad**	3,8	3,9
Intensidad de la inversión en medidas para promover y mejorar la Calidad (euros de inversión/ Mn€ facturación)	180,43	203,47

* En 2015 y 2016 se ha alcanzado en estos indicadores una cobertura del 57,07%y 46,89% de las ventas respectivamente.
* *En 2015 y 2016 se ha alcanzado en estos indicadores un alcance de aproxidamente 57% y 52% de las ventas del Grupo respectivamente, calculándose por tanto los ratios en función de esa facturación.

Fuente: [https://www.grupoacs.com/informe-anual-2015/actividades/pdfs_resp/Calidad_excelencia_en_la_gestion.pdf], a fecha 17/12/2022.

Proveedores y contratistas

La gestión de los proveedores y contratistas supone un aspecto relevante para el Grupo, en la medida que el trabajo de estos tiene una influencia directa en la calidad del resultado final de los proyectos realizados el Grupo.

En las compañías del Grupo ACS, los departamentos de compras son los responsables de gestionar la relación con los proveedores y contratistas a través de sistemas específicos de gestión, clasificación, homologación y control del riesgo de los mismos.

Como característica diferenciadora del Grupo frente a otros competidores, es importante destacar en esta área la fuerte descentralización de los departamentos de compras y gestión de proveedores.

Esta característica, proporciona a las compañías del grupo una ventaja competitiva, por la agilidad, flexibilidad y autonomía que otorga este modelo. En ACS hay varios esquemas en este aspecto, que varían según las necesidades de las compañías operativas. Desde un departamento de referencia corporativo central, que define políticas y precios, hasta un nivel superior de autonomía, siempre empleando una política común y generalizada.

Así mismo, las compañías del Grupo se enfrentan a dos tipos diferenciados de proveedores o subcontratistas:

- Proveedores de materiales o servicios definidos por el cliente. En el primer caso, el cliente define de forma contractual el tipo de proveedores, así como la cuantía y características de los materiales a emplear, las compañías del Grupo, de forma general, se adaptan a dichos requerimientos. Aun así, los departamentos de compras y proveedores del Grupo ACS tienen establecido un procedimiento de control para confirmar la eficiencia del proveedor designado por el cliente, pudiendo reportar contratiempos y promover medidas correctoras para otros trabajos.

- Proveedores de servicios o subcontratistas contratados por el Grupo ACS. En el caso de la contratación directa de proveedores de servicios y materiales por parte del Grupo ACS, sea a través de un departamento central de compras o de forma descentralizada a través de los jefes de obra, se definen procesos de gestión y control detallados.

Figura 4. Período medio de pago a proveedores (Período medio de pago a proveedores, 2020).

	2019	2020
	Días	
Periodo medio de pago a proveedores	62	60
Ratio de operaciones pagadas	59	57
Ratio de operaciones pendientes de pago	69	67
	Miles de Euros	
Total pagos realizados	3.523.154	2.836.313
Total pagos pendientes	1.555.565	1.555.565

Fuente: [https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.7.%20Proveedo res%20y%20Contratistas.pdf], a fecha 17/12/2022.

Gestión de relación con stakeholders

El Grupo ACS define como grupos de interés a aquellos colectivos que tienen la capacidad de influir en el logro de los objetivos de la organización o pueden versen impactados por sus actividades. Los principios de actuación básicos del Grupo ACS en relación con sus grupos de interés y el entorno se basan en el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, así como de los compromisos en materia de responsabilidad social corporativa, suscritos de manera voluntaria por el Grupo ACS. En el gráfico se identifican los principales grupos de interés con los que se mantiene relación.

Asimismo, con el fin de generar confianza y mantener una buena relación con sus partes interesadas, el Grupo ACS y sus distintas compañías se han ido dotando desde hace años de distintos canales y departamentos con la función específica de mantener un diálogo honesto, plural y transparente con estos.

Figura 5. Relación de ACS con sus Stakeholders. (ACS G., 2021).



Fuente: [https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.7.%20Proveedores%20y%20Contratistas.pdf], a fecha 17/12/2022.

Innovación

El Grupo ACS es una organización que evoluciona continuamente, respondiendo a la creciente demanda de mejoras en los procesos, adelantos tecnológicos y calidad de servicio por parte de los clientes y de la sociedad. El compromiso dela compañía con la innovación queda patente en el incremento de la inversión y el esfuerzo en I+D+i que, año tras año, realiza. El resultado de este esfuerzo se traduce, entre otros, en mejoras en productividad, calidad, satisfacción de los clientes, seguridad en el trabajo, utilización de nuevos materiales y productos y el diseño de procesos o sistemas productivos más eficaces. La gestión de la innovación en las compañías del grupo normalmente reúne las siguientes características:

La función es asumida por la dirección de tecnologías, normalmente el comité de Desarrollo Tecnológico

La gestión de I+D se articula a través de sistemas reconocidos El cumplimiento con las normas de referencia se revisa a través de auditorías independientes.

El grupo ACS ha invertido, en 2016, un total de 39,4 millones de euros en investigación, desarrollo e innovación. Durante ese mismo año, el grupo ACS ha tenido 161 proyectos en curso y ha registrado 4 patentes.

En los últimos 10 años las compañías del grupo han registrado un total de 57 patentes.

Subvenciones

ACS ha recibido recientemente 34 millones de euros del programa NER300 de la Comisión Europea para el proyecto Flocan5 Se trata de una plataforma eólica flotante que se ubicará a una distancia de entre 1,5 y 3,7 kilómetros de la costa suroriental de la isla de Gran Canaria.

Además, el Grupo ACS es una de las empresas del sector que más subvenciones y ayudas recibe para poner en marcha sus proyectos.

3 PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Recibe ACS ayudas/subvenciones?

Respuesta.

La compañía ACS ha recibido 34 millones de euros del programa NER300 de la Comisión Europea para el proyecto Flocan5.Se trata de una plataforma eólica flotante que se ubicará a una distancia de entre 1,5 y 3,7 kilómetros de la costa suroriental de la isla de Gran Canaria. Este proyecto, que lo construye la filial Cobra, incluye cinco aerogeneradores de 5 MW, con una capacidad total de 25 MW. El proveedor de estos molinos es el fabricante de aerogeneradores Gamesa.

El Ministerio de Fomento, a través del Centro de Estudios y Experimentación de Obras Públicas (CEDEX) en numerosas ocasiones ha concedido subvenciones a ACS o filiales de ésta como es el caso de Dragados para fomentar el aumento en la empresa del I+D+I.

Cuestión 2.

¿Es importante el medio ambiente y su cuidado para ACS? ¿Cómo contribuye a ello?

Respuesta.

Entre los objetivos de negocio de ACS está integrada la gestión eficiente de recursos y protección del medio ambiente, bajo los principios de conservación del entorno natural para intentar que el impacto de sus operaciones en éste sea mínimo. El Grupo ACS aspira a contribuir a la transición hacia una economía baja en carbono mejorando la eficiencia de sus procesos productivos. Como resultado de estos compromisos, la compañía tiene definido un marco de gestión ambiental compuesto por la Política Ambiental del Grupo, aprobada por el Consejo de Administración el 14 de noviembre de 2018.

Por ello, las principales medidas medioambientales implementadas por las empresas del Grupo ACS se rigen por los principios básicos de actuación desarrollados en dicha política. Dentro de esta Política, se establecen los siguientes compromisos:

- Cumplimiento de la legislación y normativa aplicable en general, así como de otros compromisos adquiridos de forma voluntaria en cada uno de los Proyectos, Obras y Servicios desarrollados por el Grupo ACS.
- Prevención de la contaminación, mediante la evaluación de riesgos sobre el medio ambiente en cada una de las fases de cada proyecto para diseñar procesos que minimicen el impacto ambiental.
- Mejora continua en la gestión de su desempeño ambiental, mediante el establecimiento y seguimiento de objetivos ambientales.
- Transparencia en la comunicación externa, publicando información sobre las actividades con fines de desempeño ambiental de todos los stakeholders ya sea por cumplimiento de reglas o voluntario.
- Capacitación y sensibilización, mediante actividades formativas y de concienciación a empleados, proveedores, clientes y otros grupos de interés.

El Sistema de Gestión de Riesgos del Grupo ACS identifica los riesgos derivados del cambio climático y evalúa diversos escenarios de riesgos categorizando dos tipos de riesgos:

- Riesgos físicos, por los que se espera que puedan originarse con mayor frecuencia e incidencia fenómenos meteorológicos extremos o catástrofes naturales.
- Riesgos de transición, que son aquellos relacionados con cambios normativos y cambios de mercado destinados a la adaptación y mitigación del cambio climático.

Cuestión 3.

¿Cuál es la estrategia corporativa de ACS?

Respuesta.

La empresa persigue tres objetivos principales:

- Perseguir el liderazgo global. ACS es uno de los primeros en todos aquellos sectores en los que trabaja, para potenciar su competitividad. Maximizando la creación de valor en la relación con los clientes.
    - Satisfaciendo las necesidades de los clientes, ofreciendo una cartera de productos diversificada, con innovación e nvirtiendo para incrementar la oferta de servicios y actividades.
    - Mejorando los estándares de calidad, seguridad y fiabilidad en los servicios que ofrece y con un esfuerzo comercial en nuevos mercados.
- Optimizar la rentabilidad de los recursos
    - Aumentando la eficiencia operativa y financiera, ofreciendo una atractiva rentabilidad a los accionistas.
    - Aplicando criterios de inversión adecuados a la estrategia de expansión y crecimiento de la compañía.
- Promover el crecimiento sostenible
    - Mejorando la sociedad en la que vivimos ayudando a crecer a la economía, generando riqueza por la propia actividad del Grupo ACS que garantiza el bienestar.

- Respetando el entorno económico, social y medioambiental, innovando en los procedimientos de la compañía y respetando en cada una de sus actividades las recomendaciones de las más importantes instituciones nacionales e internacionales.
- Creación de empleo estable, digno y justamente retribuido.

Cuestión 4.

¿Cuáles consideras que son las ventajas competitivas que han logrado la gran expansión internacional del Grupo ACS?

Respuesta.

- Capacidad técnica: Especialización en el desarrollo de infraestructuras de obra civil, desarrollo, construcción y operación de Concesiones.
- Cultura de Servicio: Conocimiento del cliente y del sector (know-how), flexibilidad y adaptabilidad y actividades globales.
- Iniciativa Emprendedora. Gestión eficiente de los recursos, búsqueda creciente y sostenida de rentabilidad, inversión en oportunidades de negocio atractivas.
- Ingeniería Industrial: Capacidad inversora: concesiones de energía, líneas de transmisión…
- Desarrollo de complejos proyectos energéticos e integración en la cadena de valor: ingeniería, desarrollo y mantenimiento.

Figura 6. (2015, 2015).



Fuente: [https://www.grupoacs.com/informe-anual-2015/actividades/pdfs/Estrategia_Corporativa.pdf], a fecha 17/12/2022.

4. CONCLUSIONES:

Actualmente la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un aspecto muy importante en las empresas. Incluye temas como el cuidado del medio ambiente, el cambio climático o el fomento de la transición ecológica, que han tenido un importante impacto en la sociedad. El compromiso con el desarrollo de la sociedad forma parte de la misión del Grupo ACS. Este grupo de empresas busca la creación de valor para la sociedad en su estrategia de negocio, como la forma de realizar una acción social y mantenerla a largo plazo. El Grupo ACS participa activamente en la mejora social desde dos perspectivas:

- Desde el desarrollo de su actividad de negocio de manera sostenible.
- Desde la acción Social.

ACS a menudo publica tablas de cifras comparativas como estrategia de marketing público. En estas tablas se reflejan los datos de inversión en I+D+I así como sus la reducción de las emisiones en sus actividades

El manejo de cifras sobre su labor constituyó una buena estrategia, ya que mejoró la visión que tenía la sociedad sobre las actividades realizadas por este sector.

A través del marketing, se trata de mostrar la transparencia de la empresa, ganando de esta forma una gran credibilidad y confianza por parte de los ciudadanos lo que se ve traducido en una ventaja competitiva muy importante en el ámbito de la empresa, lo que se traducirá en beneficios.

En este caso práctico sobre el Grupo de empresas ACS hemos indagado fundamentalmente en la RSC realizada.

El principal motivo por el que elegimos esta empresa es que es una empresa con un capital social muy alto, conocida por muchas personas, pero no con profundidad. Como conclusión creemos que en general realizan una buena RSC y que son transparentes, si bien hay cosas que mejorar ya que esta empresa se ha visto inmersa en algunos casos poco éticos.

Figura 7. Emisiones de C02 del grupo ACS

Emisiones de CO_2 por áreas de actividad (TCO_2eq)*	2017	2018	2019	2020
TOTAL GRUPO ACS	5.933.726	6.368.019	5.993.456	4.804.804
Scope 1	2.436.364	3.073.384	3.001.287	2.683.671
Scope 2	371.274	265.501	277.291	183.375
Scope 3	3.126.088	3.029.134	2.714.878	1.937.759
Intensidad de emisiones (total emisiones/ventas)	179	182	158,6	139,7
INFRAESTRUCTURAS: TOTAL EMISIONES	5.817.105	6.217.424	5.823.231	4.684.354
Scope 1	2.374.760	2.976.395	2.891.051	2.584.051
Scope 2	339.916	232.939	235.137	174.914
Scope 3	3.102.429	3.008.090	2.697.043	1.925.389
Intensidad de emisiones (total emisiones/ventas)	226,5	224,9	195,2	171,5
SERVICIOS INDUSTRIALES: TOTAL EMISIONES	92.842	124.777	152.132	105.807
Scope 1	47.766	80.574	95.814	86.767
Scope 2	24.807	27.249	41.477	8.444
Scope 3	20.269	16.954	14.841	10.595
Intensidad de emisiones (total emisiones/ventas)	15,4	20,9	23,7	19,1
SERVICIOS: TOTAL EMISIONES	23.779	25.819	18.093	14.644
Scope 1	13.838	16.416	14.423	12.853
Scope 2	6.551	5.313	676	17
Scope 3	3.390	4.090	2.994	1.775
Intensidad de emisiones (total emisiones/ventas)	16,4	17,9	11,7	9,6

Fuente: [https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.1.%20Medio% 20ambiente.pdf], a fecha 17/12/2022.

Como podemos ver en el gráfico anterior, el grupo ACS ha ido reduciendo año tras año en todas sus áreas de actividad las emisiones de CO2.

Figura 8. Evolución cifra de ventas construcción sostenible (Grupo ACS).



Fuente: [https://www.grupoacs.com/sostenibilidad/la-politica-de-sostenibilidad-del-grupo-acs/proveedores-y-contratistas/], a fecha 17/12/2022.

Como conclusión del gráfico anterior observamos en DRAGADOS (filial del grupo ACS) que la imposición de una construcciónsostenible en sus obras ha llevado finalmente a un aumento en la cifra de ventas totales.

BIBLIOGRAFÍA:

2015, I. A. (2 de Marzo de 2015). *Esquema servicios ACS*. Obtenido de https://www.grupoacs.com/informe- anual-2015/actividades/pdfs/Estrategia_Corporativa.pdf

ACS. (1 de Enero de 2020). *Emisiones CO2 ACS*. Obtenido de https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.1.%20 Medio%20ambiente.pdf

ACS. (11 de Noviembre de 2021). *Grupo ACS*. Obtenido de https://es.investing.com/equities/acs-cons-y-serv ACS, G. (1 de Enero de 2015). Certificados de calidad ACS. Obtenido de https://www.grupoacs.com/informe-anual-2015/actividades/pdfs_resp/Calidad_excelencia_en_la_gestion.pdf

ACS, G. (11 de Noviembre de 2021). *Relación del grupo con los stakeholders.* Obtenido de https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.7.%20P roveedores%20y%20Contratistas.pdf

EL ECONOMISTA. (2021). *Las caídas llevan a ACS a colocarse como la firma más barata del sector.* EL ECONOMISTA. (EL ECONOMISTA, 2021)

Grupo ACS. (23 de Mayo de 2017). www.grupoacs.com. Obtenido de https://www.grupoacs.com/sostenibilidad/la-politica-de-sostenibilidad-del-grupo-acs/proveedores-y- contratistas/

Investing. (11 de Noviembre de 2021). https://es.investing.com/equities/acs-cons-y-serv. Obtenido de https://es.investing.com/equities/acs-cons-y-serv

PERIÓDICO EL MUNDO. (27 de Julio de 2021). *ACS aumenta un 4,8% su beneficio, hasta 351 millones, por la recuperación del tráfico de Abertis*. EL MUNDO.

Período medio de pago a proveedores. (1 de Enero de 2020). Obtenido de https://www.grupoacs.com/ficheros_editor/File/05_responsabilidad_corporativa/00%20PDFS/6.7.%20P roveedores%20y%20Contratistas.pdf

NESTLÉ Y SU MARKETING VERDE

Alumno 1 Daniel Fernández Lacalle
Alumno 2 Lorena Fernández Coomonte
Alumna 3 Isabella Rossini Aguilera

Tutor: José Luís Vázquez Burguete
Tutora: María Purificación García Miguélez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:

El presente trabajo trata de un caso práctico: las prácticas de marketing verde y greenwashing llevadas a cabo por la empresa Nestlé. Antes explicaremos los conceptos de marketing verde o green marketing y greenwashing, para después contextualizar la importancia del medioambiente en estos días y en cómo se aplica dicha estrategia como una estrategia realmente sostenible.

El caso de estudio que presentamos, pretende demostrar si efectivamente Nestlé debe considerarse una empresa socialmente responsable y que sus acciones son susceptibles de crear valor y de generar un impacto positivo en el medioambiente.

ABSTRACT:

This work brings a practical case about the green marketing and greenwashing practices carried out by the Nestlé Company. Before, we will explain the main concepts (green marketing and greenwashing), to later contextualize the importance of the environment nowadays and how this strategy could be really and truly applied as a sustainable strategy.

The case study that we present, aims to demonstrate whether Nestlé should be considered as a socially responsible company and if its actions are capable of generating a positive impact on the environment.

1. INTRODUCCIÓN

Nestlé es una empresa multinacional de origen suizo, su sector de actividad son los alimentos y las bebidas, su sede se encuentra en la ciudad suiza de Vevey. Fue fundada en 1905 pero no sería hasta el final de la Primera Guerra Mundial que no sufriría un gran crecimiento debido a lo barato de sus productos en polvo que ayudaron en gran medida a alimentar a la población tras el conflicto, su negocio volvería a sufrir un gran auge tras la Segunda Guerra Mundial ampliando su oferta más haya de leche condensada y fórmula infantil

Su crecimiento internacional se debe entre los años 1990-2011 con la compra de empresas internacionales como San Pellegrino, D´onofrio, en 2003 inicia con la adquisición de helados Mövenpick, mejorando la posición de Nestlé en esta categoría de producto.

Ha sido la empresa de alimentos más grande del mundo, medida por los ingresos y otras métricas, para 2014, 2015 y 2016. Cuenta con 447 fábricas, opera en 194 países y emplea a unas 339.000 personas.

A su vez, Nestlé tiene varias marcas que tienen ventas anuales de más de 1000 millones de dólares, incluyendo Nespresso, Nescafé, Kit Kat, Smarties, Nesquik, Stouffer, Vittel y Maggi. Además, es uno de los principales accionistas de L'Oréal, la compañía de cosméticos más grande del mundo.

Se clasificó en el número 72 para la edición 2016 de Forbes Global 2000.

Los productos de Nestlé incluyen alimentos para bebés, agua embotellada, cereales para el desayuno, café, té, confitería, productos lácteos, helados, alimentos congelados, alimentos para mascotas y aperitivos.

Figura 1. Logotipo de Nestlé

2. DESARROLLO DEL CASO:

¿Qué es el green marketing?

El green marketing son prácticas que llevan a cabo las marcas con el fin de mejorar el medioambiente, tener una ventaja competitiva y que el consumidor cambie la percepción que tiene sobre ella, haciendo ver que se preocupa por el medioambiente.

Su origen se encuentra en los años 90 con el despertar de la conciencia medioambiental, y su mayor precursor fue Al Gore, ex presidente de Estados Unidos, tras la publicación de su libro en el que trataba temas medioambientales.

El siguiente hito en la historia de este tipo de marketing son los Acuerdos de Tokyo que estaba jurídicamente ligado a la disminución de emisiones de carbono y se encuentra en vigor desde 2005 y está dirigido a los países ricos e industriales. Este acuerdo se ratificó en París y se le añadieron nuevos objetivos teniendo en cuenta la situación mundial desde hace unos años.

Estrategias de green marketing

El green marketing es una de las estrategias claves actuales y en el futuro, por lo que pone de manifiesto la necesidad de incluir consideraciones medioambientales en las organizaciones de planificación estratégica de la empresa.

E. Jerome McCarthy en los años 60 definió cuatro elementos básicos en los que resumió el concepto de marketing. Estas variables son las mismas que las 4 P´s: Producto, Precio, Promoción y Punto de venta.

***Producto**:*

- Minimización de la contaminación por uso y producto
- Sustitución de materiales escaso por abundantes
- Servicio al cliente en asesoramiento en uso ecológico
- Fabricación de productos reciclables y ahorro de energía

Precio:

- Costes ecológicos directos del producto
- Costes ecológicos indirectos
- Internalización de costes por contaminación y escasez de recursos
- Discriminación positiva de precios
- Diferenciación de precios ecológicos

Promoción:

- Conciencia ecológica.
- Información sobre productos y fabricaciones ecológicas.
- Promoción por criterios medioambientales
- Información sobre servicios ecológicos de los productos
- Realización de acciones de relaciones públicas

Punto de venta:

- Fomento de la retro-distribución
- Canales de distribución que ahorre en el consumo de recursos naturales
- Sensibilización ecológica en el punto de venta



¿Qué es el greenwashing?

El greenwashing es una variante del marketing no sostenible que consiste en incitar al consumidor a la adquisición de un producto o servicio que se dice respetuoso con el medio ambiente, aunque esto no sea del todo verdad. Es decir, una

organización empresarial trata de dar una imagen verde o respetuosa con el medioambiente en sus mensajes de marketing, pero estos no son respaldados por la actuación de la empresa.

Casos greenwashing Nestlé

Entre los casos de greenwashing de Nestlé destacan:

- Lobby empresarial: estos lobbies intentan forzar a las administraciones públicas con el objetivo de modificar regulaciones. En el estudio Talking Trash se afirma que Nestlé habría usado esta técnica sobre diferentes gobiernos. Destaca el que se empleó contra la UE cuando se estaba considerando una ley que prohibía el uso de plásticos de un solo uso para productos que tengan alternativas asequibles o no. Una investigación realizada por Greenpeace demostró que consiguieron reuniones con los altos funcionarios de UK en varias ocasiones. Nestlé invirtió entre 400 y 500 mil euros para financiar los trabajos de estos grupos de presión. Nestlé tiene relación con lobbies privados como son ACC y ABA que buscan impedir que se instauren medidas legislativas a nivel mundial. En el caso de España se acusa directamente a Ecoembes de ser uno de estos lobbies, para defenderse han aportado datos de dudosa veracidad y falsas soluciones al problema del reciclaje.

- Deep greenwashing: esta acción busca cambiar los valores sociales mediante la manipulación de la opinión pública. En el año 1953 se fundó Keep American Beautiful, una organización sin ánimo de lucro, creada por la industria de los envases y bebidas, su objetivo era evitar que la responsabilidad del reciclaje de los envases recayera sobre la industria sino sobre los consumidores, acusándolos de la falta de conciencia. Nestlé está directamente relacionado con esta fundación ya que es socio corporativo de KAB. Además, el personal directivo de KAB también forma parte del equipo directivo de Nestlé. En España, Nestlé declina sobre el consumidor la responsabilidad de reciclar en esta campaña en la que en la propia botella anima al consumidor a reciclar con frases como “La vida es más bella si reciclas esta botella”, “Beber, reciclar y volver a empezar”, “Hagamos un trato, tú me reciclas y yo te hidrato”.

- Dirty business: impulsar un producto o servicio como responsable con el medioambiente, pero la principal actividad de las empresas es mayoritariamente insostenible. Un caso de negocio sucio es el de Nestlé Aquarel. El producto se presenta en una botella de agua fabricada con plástico reciclado y reciclable al 100%. Se trataría de una técnica de greenwashing en su versión negocio sucio, debido a que el envase sigue siendo un producto de un solo uso lo que sigue generando residuos y emisiones de CO2 al reciclarse. Además, como hemos mencionado anteriormente el plástico PET puede ser reciclado hasta en cinco ocasiones a partir de este momento para seguir utilizándolo se tiene que añadir plástico virgen.

Estrategias y prácticas de green marketing de Nestlé

Nestlé se compromete con el cumplimiento en la legislación medioambiental aplicable y con los requisitos para una legislación medioambiental específica, a la mejora continua del desempeño medioambiental de sus actividades, productos y servicios, y a la prevención de la contaminación a través del Sistema de Gestión Medioambiental de Nestlé (NEMS) que cumple con el estándar de la norma internacional ISO 14001.





La evaluación sistemática y optimización de los impactos medioambientales en el diseño de nuevos productos y renovación de productos; el abastecimiento responsable de materias primas, materiales de embalaje, otros bienes y servicios de proveedores que cumplan con el Código de Proveedor de Nestlé y demuestran una mejora en su comportamiento medioambiental

Entre sus estrategias sostenibles en estos ámbitos destacan:

Investigación y desarrollo

Los centros de Investigación y Desarrollo de Nestlé tienen dos objetivos: la creación de nuevos productos y procesos, y la mejora de los procesos ya existentes. Con el objetivo de incorporar cada vez más la sostenibilidad medioambiental a los productos, nuestro Programa de Sostenibilidad en el Diseño efectúa la evaluación y optimización sistemática del desempeño medioambiental a lo largo de toda la cadena de valor desde la primera etapa del desarrollo tanto de productos nuevos como de productos renovados. Nuestra Red Global de Sostenibilidad por Diseño lidera la mejora continua de este programa en los distintos negocios y categorías.

Abastecimiento de materias primas

Nestlé obtiene sus materias primas tanto de los agricultores como de los procesadores primarios o comerciantes. Su preferencia es utilizar bienes agrícolas localmente disponibles a la vez que fomentan la sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro a través de varios programas como:

- Programa de Auditoría de Abastecimiento Responsable que exige a los proveedores que demuestren el cumplimento de los estándares medioambientales de Nestlé mediante la realización de auditorías independientes;
- Programa de Trazabilidad para el Abastecimiento Responsable que fomenta la transparencia a lo largo de la cadena extendida de suministro, tanto a nivel de los productores o de las materias primas, implantando de este modo los compromisos de no deforestación, del uso responsable del agua, de la pesca sostenible y del bienestar de los animales así como de otros aspectos medioambientales específicos;
- Programa Farmer Connect que apoya a las comunidades de agricultores de las que obtienen las materias primas, proporcionando una asistencia técnica sobre los métodos de producción sostenible a la vez que optimizan el proceso de entrega de las materias primas hasta la fábrica.

Manufactura

La manufactura engloba todos los procesos necesarios para transformar materias primas perecederas en productos alimenticios seguros y de valor añadido para los consumidores. Su estrategia se basa en hacer más con menos eliminando todo tipo de desperdicios y centrándose en lo que es beneficioso tanto para el medioambiente como para los consumidores. De este modo, mejoran la eficiencia global, calidad y desempeño medioambiental.

El objetivo es utilizar las tecnologías más eficientes y aplicar las mejores prácticas para optimizar, más el consumo de energía y de agua, minimizando la generación de desperdicios, utilizando fuentes de energías renovables gestionadas de forma sostenible a la vez que recuperan el valor de los subproductos, y controlan y eliminan las emisiones, incluyendo las emisiones de gases de efecto invernadero.

Material de embalaje

El material de embalaje es crucial para prevenir el desperdicio de alimentos, garantizar altos estándares de calidad e informar a los consumidores. Nestlé actúa optimizando el peso y el volumen de los envases; lideran el desarrollo y el uso de materiales provenientes de recursos renovables gestionados de forma sostenible teniendo en cuenta los requisitos del envase y del producto; apoyan iniciativas para el reciclaje o la recuperación de energía a partir de los envases usados; y utilizan materiales reciclados, siempre que haya un beneficio medioambiental y sea apropiado.

Distribución

La distribución de los productos hace referencia al proceso de entrega de los productos hasta el cliente final. Con el fin de aumentar la eficiencia y mejorar el desempeño medioambiental en el ámbito de la distribución, realizan:

- Optimización de las redes de distribución y la planificación de las rutas en todas sus operaciones.
- Exploración de las oportunidades de mejora del transporte; por ejemplo, optando por el transporte marítimo y ferroviario en vez de por carretera.
- Ampliación de la formación de los conductores tanto desde una perspectiva de seguridad como de eficiencia medioambiental.

Marketing y comunicación con el consumidor

Para generar una base de confianza con el cliente, Nestlé:

- Integra la sostenibilidad medioambiental en los productos y en la comunicación de la marca, siempre que sea aplicable.
- Ayuda a los consumidores a tomar decisiones informadas, a través de una comunicación creíble y fundamentada.
- Utilización de los puntos de contacto relevantes (por ejemplo, plataformas digitales, envases y puntos de venta) para informar a los consumidores sobre las mejoras medioambientales.
- Apoyo al desarrollo de estándares y mejores prácticas de comunicación medioambiental, trabajando en colaboración con la industria, las autoridades y foros públicos.

Un ejemplo de la política sostenible de Nestlé es en una fábrica de la marca ubicada en Antigua Guatemala, Sacatepéquez en Guatemala lleva operando por 50 años reduciendo el impacto casi al 100% en el uso de recursos renovables, creando una operatividad ambiental y funcional que hace saber a la industria que prácticas más ecológicas son posibles. Además de conseguir una de sus materias primas 100% de forma sostenible, el cacao, mejorando la vida de los agricultores y la calidad de sus productos.

En España, Nestlé lleva una operativa de recogida de leche procedente de la cornisa de Cantabria de manera sostenible y cuidando al medio ambiente y a sus animales. Este sello muestra un modelo de gestión sostenible de la leche para conseguir la máxima calidad de la materia prima y asesoramiento ganadero.

El packaging verde lo han incluido en su estrategia ya que la mayoría de sus productos contienen esta etiqueta Incluye instrucciones para reciclar correctamente su envase.

De cara al futuro, el objetivo de Nestlé para el 2025 será que todas las botellas de la marca sean 100% reciclables o realizadas en varios formatos como plástico reciclado. Actualmente está en colaboración con la marca registrada Mr.Wonderful para lanzar botellas de 1 litro realizadas con plástico 100% reciclado, mientras que los formatos de 1,5 litros y 0,75 cl de la marca están fabricados con un 50% de r-PET.





3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Qué estrategias del marketing mix sobre el green marketing son las más relevantes, en el caso presentado?

Respuesta.

Las estrategias más relevantes incluidas en el producto serían la minimización de la contaminación tanto por uso como producto y la sustitución de materiales escasos por abundantes. Relacionado al precio destaca la diferenciación de precios ecológicos, así como en la promoción es muy importante la acción de informar sobre productos y fabricantes ecológicos y de la mano informar sobre servicios ecológicos de los mismos. Por último, refiriéndonos al punto de venta tenemos la más importante que es implementar canales de distribución que ahorren en el consumo de recursos naturales.

Cuestión 2.

¿El greenwashing puede afectar a la reputación de la empresa?

Respuesta.

Si, además pueden afectar a la empresa de manera negativa si se demuestra la implicación de la misma en estas técnicas. Ya que su fin real no es el cuidado y los compromisos con el medioambiente si no el beneficio personal para la empresa. Muchas veces estas técnicas se basan en bloqueos a la tramitación de leyes por el medioambiente, con grupos de presión, publicidad engañosa o no del todo veraz e incluso se busca cambiar el pensamiento de la sociedad sobre un tema relacionado con el medio ambiente esto es conocido como Deep washing.

Por lo tanto por el bien de la compañía y sobre todo de la sociedad las empresas deben de ser responsables y no seguir estas técnicas, lo que implica que deben de cambiar sus acciones a un Green Marketing beneficioso para todos.

Cuestión 3.

Menciona dos estrategias de greenwashing y otras 2 de green marketing, del caso presentado, e indica en qué se diferencian.

Respuesta.

Dos estrategias de greenwashing que destacan del caso Nestlé, serían:

Deep Greenwashing y Dirty Business. El primero se relaciona con KAB, que su objetivo era dejar que la responsabilidad de concientización de reciclaje recaiga sobre los consumidores, después de mostrar cómo ambas compañías estaban directamente relacionadas, Nestlé declina estas acusaciones y anima al consumidor a reciclar con frases impresas sobre la propia botella. Por otro lado, Dirty Business es una acción que nos sorprende mucho ya que se basa en un negocio sucio, donde se convence que un producto es responsable con el medioambiente, pero es un engaño más que nada, ya que básicamente la principal actividad de la empresa es totalmente insostenible.

Por otro lado, las estrategias de green marketing que más se distinguen en el caso presentado, son:

La política sostenible en la fábrica en Guatemala, en la cual durante 50 años se ha reducido el impacto ambiental. Mediante la creación de una operatividad ambiental y funcional. Además de conseguir una de sus materias primas 100% de forma sostenible, el cacao, mejorando la vida de los agricultores y la calidad de sus productos. Además, en nuestro país, Nestlé lleva a cabo acciones de recogida de leche procedente de Cantabria y obtenida de manera sostenible. De esta manera se consigue una gestión sostenible y se colabora con los ganaderos.

4. CONCLUSIONES:

La importancia de conservar el equilibrio en el medio ambiente es clave para mantener el espacio en el que todos vivimos en condiciones, si queremos asegurar nuestra propia supervivencia y del resto de los seres vivos que viven en este mundo, debemos estar todos conscientes y preocuparnos por su cuidado y protección.

Hoy en día, las empresas se enfrentan ante un consumidor que tiene todo el acceso a la información que desee. Llega un consumidor que está cambiando sus valores, está informado, conectado, preocupado y sensible a sus convicciones éticas al momento de tomar sus decisiones de compra, está mucho más consciente y exige a las empresas que los productos o servicios que adquieran sean responsables con el planeta y la sociedad. La demanda del uso de ingredientes naturales, soluciones veganas y productos fabricados por empresas responsables y con buenas prácticas se expande por todo el mundo. Constantemente están recordándoles a las marcas que esperan un buen comportamiento de su parte, y consideramos que realizar un análisis de las acciones que una compañía multinacional como es Nestlé realiza ante estos cambios que exige el consumidor.

Debido a lo anterior, nos enfocamos en dos grandes y diferentes conceptos, green marketing y green washing. La investigación que realizamos nos convence de que las grandes empresas realmente intentan realizar esta transición hacia una industria más responsable con el medio ambiente, claro que es un reto que requiere de grande inversión en tecnología e innovación, pero esto es posible para empresas tan poderosas y fuertes como Nestlé, y al final todo se traduce en valor agregado que el cliente buscará y agradecerá siendo fiel consumidor.

Esperábamos encontrar mucha información positiva de la marca, aunque fue de nuestra sorpresa enterarnos de las diferentes acciones de greenwashing que esta ha hecho a través del tiempo. Consideramos que esta práctica puede parecer "buena" hablando en términos de corto plazo, más al final, siempre va a existir un estudio donde se demuestre la realidad de las cosas, como fue en el caso de los lobbies privados de Nestlé. Esta práctica es una total falta de ética, y cuando se descubre afecta de gran manera a la reputación de la marca ya que pierden la confianza de sus consumidores.

Sabemos que existen diversas empresas que sí que están realizando estrategias verdaderas y honestas de green marketing, pero otras siguen intentando esconder sus malas prácticas a través de publicidad confusa, siendo su único objetivo generar mayores ventas; parece ser que cuánto más recursos tienen estas empresas, más gastan en publicidad engañosa que en ayudar realmente al medio ambiente.

Para evitar caer en el greenwashing, debemos saber identificarlo. Creemos que está en nuestra responsabilidad seguirnos informando, que las autoridades sigan transmitiendo información que pueda seguir formando y educando a la sociedad, recordemos: si no hay información suficiente, hay un problema. Hay que pensar de forma global, que una empresa tenga una "línea de productos sostenibles" o que sean más respetuosos con el medio ambiente, no implica que ésta no esté haciendo desastres por debajo de la mesa, informémonos a fondo de las empresas.

Debemos seguir evolucionando hacia una ética empresarial verdadera, las empresas deben transmitir sus objetivos de comunicación de forma honesta y no optar por estas malas prácticas. No estamos exigiendo un cambio de un día para otro, sabemos que esto no se hace a la ligera, más poco a poco ir introduciendo estrategias de green marketing. Diversos estudios demuestran que cada vez más personas están dispuestas a pagar un poco más por productos o servicios que contribuyan al medio ambiente (ya sea con grandes o pequeñas acciones), y es aquí donde entra en juego el green marketing, la herramienta que permitirá conseguir fidelizar a clientes a largo plazo.

Al final, el conocimiento de estos términos y prácticas está en una etapa introductoria, sin embargo, la sostenibilidad dominará el comercio de los siguientes años. La creciente contaminación y el consumo de recursos naturales seguirán impulsando la innovación hacia unos procesos más ecológicos y eficientes.

BIBLIOGRAFÍA

María Merino Bobillo. (Junio 2021). Nestlé y su estrategia de Greenwashing. Trabajo fin de grado, 1, 49. 10/10/2021, De TFG Universidad de Valladolid Base de datos.

Marketing News. (2020). Nestlé y su objetivo sostenible para 2025. 08 11 2021, de Marketing News Sitio web: https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1161537054305/nestle-y-objetivo-sostenible-2025.1.html

Nestlé. (2021). Empresa Nestlé. 08/11/2021, de Nestlé Sitio web: https://empresa.nestle.es/es

https://empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental/politica-sostenibilidad

Nestlé. (2021). Protección y Gestión del Medioambiente. 07 11 2021, de Nestlé en la sociedad Sitio web: https://empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental

Núñez, C. (2020). ¿Qué es el Green Marketing o marketing verde y sostenible? 08 11 2021, de Marketing Insider Review Sitio web: https://www.marketinginsiderreview.com/que-es-green-marketing/

Sánchez Manrique, J. (Abril 2019). Hacia una industria alimentaria saludable: el caso Nestlé. TFG, 1, 49. 09 11 2021, De TFG Colegio Universitario de Estudios Financieros Base de datos.

#VIAJA.DISFRUTA.RESPETA COMO INICIATIVA DE MARKETING TURÍSTICO HACIA UN TURISMO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

Alumna 1 Elena Cortiñas Pérez

Tutora: Estela Núñez-Barriopedro
Universidad de Alcalá
(España)

RESUMEN:

La campaña #Travel.Enjoy.Respect fue llevada a cabo en 2017 por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como motivo del Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo. Su principal objetivo era llegar a aquel público objetivo que no está tan informado sobre los nuevos métodos de viaje sostenible. Con esta campaña se buscaba la concienciación del turista hacia un turismo que sea respetuoso con el medio ambiente y las diferentes culturas mediante un concurso fotográfico en el cual el ganador se llevaba un viaje de 1 mes alrededor del mundo en destinos sostenibles. El uso de las nuevas tecnologías y su promoción en redes sociales como principal soporte y canal de distribución han sido la pieza clave de su conocimiento y desarrollo. Todo esto y la oportunidad de participación del turista han sido importantes en la propagación y acogida de la campaña.

ABSTRACT:

The #Travel.Enjoy.Respect campaign was carried out in 2017 by World Tourism Organization (UNWTO) on the occasion of the International Year of Sustainable Tourism for Development. Its main objective was to reach out to those target audience that are less informed about new methods of sustainable traveling. This campaign sought to raise tourist awareness of a tourism that is respectful of the environment and different cultures through a photographic contest in which the winner won a one-month trip around the world in sustainable destinations. The use of new technologies and their promotion on social networks as the main support and distribution channel has been the key to its knowledge and development. All this and the opportunity for tourist participation have been important in the propagation and reception of the campaign.

1. INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial del Turismo (OMT) es una agencia de las Naciones Unidas que tiene como objetivo promocionar un turismo responsable, sostenible y accesible.

Fue creada en 1975 con el principal objetivo de promover el turismo. En 1976 se vinculó a la ONU para, finalmente en 2003 convertirse en un organismo especializado.

Esta organización se compone de 159 Estados miembros, 6 miembros asociados, 2 observadores y más de 500 miembros afiliados, todos ellos representando al sector privado, instituciones educativas y de turismo además de autoridades locales de turismo. La Asamblea General es el máximo órgano de la OMT seguido por el Consejo Ejecutivo junto al secretario General. Su sede se encuentra en Madrid desde el 2003 y es dependiente del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas[38] dirigido por el Secretario General (OMT, 2021).

Lo que pretende la OMT es, tal y como dice en su página oficial: *"abogar por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental"* (OMT, 2021), es decir, conseguir la mejora del turismo desde una perspectiva sostenible en base a la superación de los retos y obstáculos a los que se ve expuesto el turismo. Por ello promueven la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A continuación, se muestran los cinco pilares en los que se apoya la OMT (OMT, 2021):

- Hacer un turismo más inteligente, potenciar la innovación y liderar la transformación digital del sector.
- Hacer un turismo más competitivo en todos los niveles promoviendo así la inversión y el emprendimiento.
- Crear más y mejores puestos de trabajo ofreciendo la formación necesaria.
- Reforzar la resiliencia y promover viajes seguros y fluidos.
- Aprovechar el potencial único del turismo para así proteger el patrimonio cultural y natural apoyando a las comunidades, tanto en lo económico como en lo social.

Por otro lado, la OMT promueve el turismo como principal motor de crecimiento económico, desarrollo inclusivo y sostenibilidad ambiental, ofreciendo tanto liderazgo como apoyo a este sector ampliando conocimientos e impulsando nuevas políticas turísticas (OMT, 2021).

Esta organización cuenta con el llamado Código Ético Mundial para el Turismo[39], que tiene como objetivo la maximización de la contribución socioeconómica a la vez que minimizan los posibles impactos negativos. Además, se compromete con la promoción del turismo como uno de los principales objetivos para alcanzar los ODS mencionados con anterioridad y, que con ello pretenden reducir la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible en todo el mundo (Barriopedro et al., 2020).

La OMT es la encargada de celebrar el Día Mundial del Turismo el 27 de septiembre (OMT, 2021).

Dentro de los objetivos ya nombrados anteriormente, sus principales propósitos se basan en la integración del turismo en la agenda global[40], mejorar la calidad y competitividad turística a nivel más global, promover un turismo sostenible, impulsar que el turismo ayude a contribuir en la lucha contra la desigualdad y la pobreza, fomentar el conocimiento, la enseñanza y profesionalización dentro del sector y fomentar el desarrollo de asociaciones que aboguen por la implantación de nuevas leyes políticas que ayuden a lograr los objetivos a nivel local (OMT, 2021).

[38] Órgano que coordina la labor económica y social de las Naciones Unidas y de las instituciones, así como los organismos especializados que conforman el sistema de las Naciones Unidas.
[39] Conjunto de principios generales cuyo propósito es guiar a los agentes del desarrollo turístico.
[40] La Agenda Global de los Gobiernos Locales y Regionales marca la perspectiva y las aspiraciones de los gobiernos subnacionales y explica las contribuciones que podemos llevar a cabo para alcanzar un desarrollo sostenible en el cambiante entorno actual.

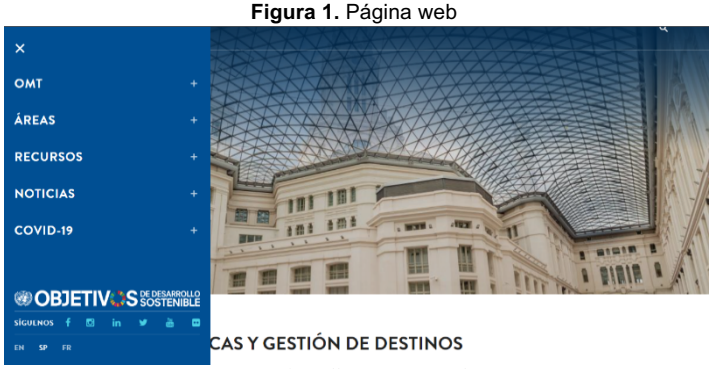
Sus principales funciones como organización son:

- Potenciar tanto la digitalización e innovación en el sector turístico
- Promover la inversión y el emprendimiento
- Creación de puestos de trabajo
- Formación especializada
- Promover una campaña de corredores de seguros para mayor confianza de los viajeros
- Proteger tanto el patrimonio cultural como natural
- Fomentar el desarrollo económico y social

Las estrategias de comunicación realizadas por la OMT se realizan mediante canales tradicionales, así como el uso de las nuevas tecnologías y redes sociales para una mayor promoción y llegar a un sector más amplio (OMT, 2021). Entre ellos destacamos:

- Su página web (Figura 1), ya no solo ofrece información diaria de lo que ocurre en el sector turístico, si no que te explica lo que es la OMT, en que consiste, los recursos con los que cuenta.

Figura 1. Página web



Fuente: [https://www.unwto.org/es]

- Redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn en las que cuenta con página propia bajo el nombre de UNWTO.
- Campañas publicitarias emitidas por canales tradicionales como televisión, revistas, radio y por otros medios audiovisuales como YouTube, Instagram, Facebook, etc.
- Realizan publicaciones y trabajos de investigación publicadas en su página web en el apartado publicaciones → UNWTO e-Library (Figura 2)

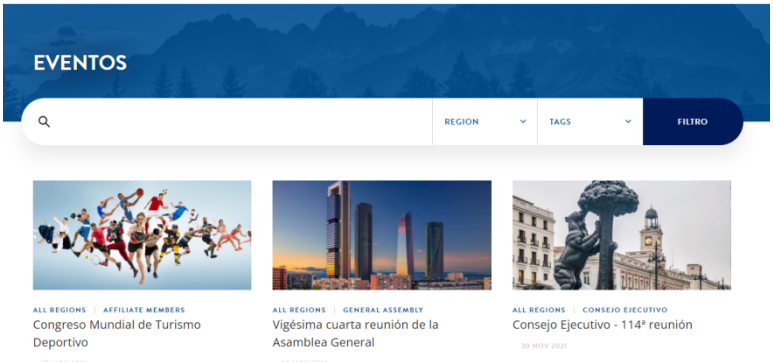
Figura 2. UNWTO eLibrary



Fuente: [https://www.e-unwto.org/]

- Realizan eventos con instituciones públicas tales como Ayuntamientos entre otras (Figura 3)

Figura 3. Eventos



Fuente: [https://www.unwto.org/es/events]

Además, cuentas con una aplicación móvil llamada UNWTO Events que es una guía para los eventos realizados por la OMT

2. DESARROLLO DEL CASO:

Durante el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo, la OMT lanzó una campaña llamada "Travel.Enjoy.Respect".

El público objetivo al que va dirigido esta campaña es principalmente al turista denominado por la OMT "viajero" debido al gran impacto que esta actividad tiene con el medioambiente y la cultura de los distintos países.

Para tratar de concienciar a la población que consume turismo, el Comité Mundial de Ética del Turismo junto con el Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT elaboraron un manual que proporciona a los viajeros varias recomendaciones que ayudaran a los viajeros a tomar medidas responsables a la hora de viajar y minimizar así los impactos negativos en los destinos visitados. Este manual se llama "Consejos prácticos para un viajero responsable"

Entre estos consejos se encuentran:

- Valorar a los anfitriones y el patrimonio común
- Proteger nuestro planeta
- Apoyar la economía local

- Informarse bien
- Ser un viajero responsable

La campaña tenía como principal objetivo concienciar al consumidor del valor y la contribución que puede aportar un turismo sostenible al desarrollo del mismo, de esta forma conseguir que el turista contribuya a que el sector sea el impulsor para un cambio positivo en la sostenibilidad del planeta.

Como principal mensaje de esta campaña, el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai (2017) lo resumió en las siguientes palabras: "Cuando viaje, donde quiera que viaje, acuérdese de respetar la naturaleza, respetar la cultura y respetar a su anfitrión. Usted puede ser el cambio que quisiera ver en el mundo. Puede ser el embajador de un futuro mejor. VIAJA, DISFRUTA Y RESPETA". También añadió: "Hoy más que nunca, lograr que el turismo sea una experiencia enriquecedora tanto para los visitantes como para los anfitriones exige políticas y prácticas de turismo robustas y sostenibles, así como el compromiso de los gobiernos y las administraciones locales, las empresas del sector privado, las comunidades locales y los propios turistas" Taleb Rifai (2017).

Esta campaña fue lanzada en agosto de 2017 tras ser nombrado el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo.

Esta campaña tenía unos objetivos fijados, y para conseguirlos realizó una campaña de promoción en medios tradicionales y en medios digitales para tratar de llegar al máximo público objetivo posible.

Teniendo en cuenta los tiempos que corren y el mayor uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), esta campaña se planteó desde una perspectivas más novedosa y original a lo que acostumbramos a ver en estrategias de marketing tradicionales con el fin de atraer al consumidor y llamar la atención.

La campaña comienza en agosto de 2017 y finaliza en diciembre de 2017 y realizan varios actos y eventos con el fin de:

- Concienciar a la población
- Mejorar el conocimiento sobre el tema a tratar
- Promover un turismo seguro y respetuoso con el medio ambiente

Esta campaña se promociona bajo el lema "#Travel.Enjoy.Respect" (Figura 4)

Figura 4. Imagen publicitaria de la campaña

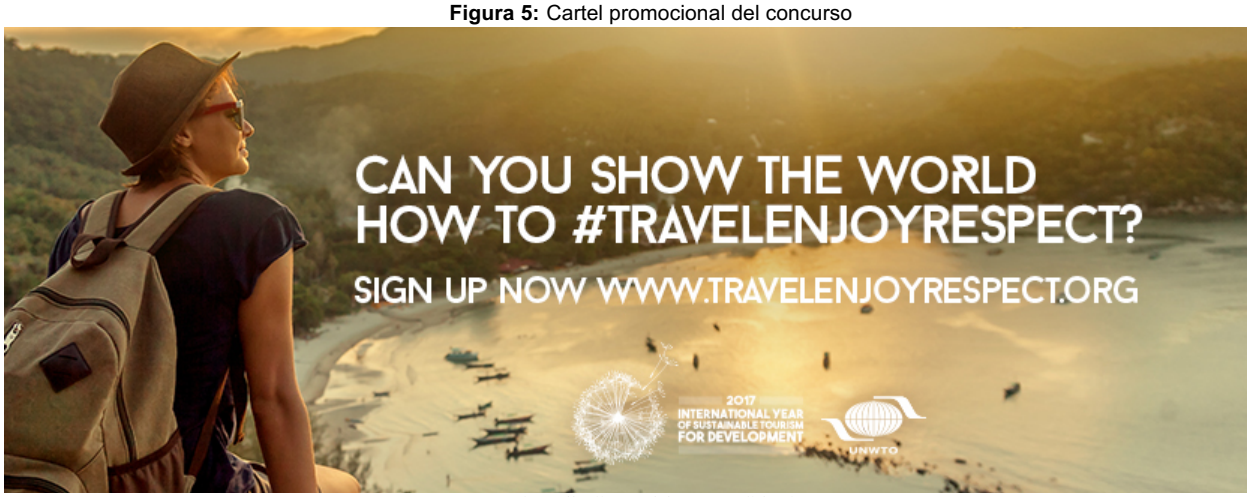


Fuente: [https://trello.com/c/4CRj4m8k/64-social-media-images-protect-our-planet]

En septiembre de 2017, la campaña empezó a desarrollarse de una forma interactiva con el público objetivo mediante un concurso de fotografía, se les pedía que enviasen a la aplicación Minube un artículo con fotos describiendo un destino que de buen ejemplo de turismo sostenible (Figura 5):

- Compartir una foto en la que el participante mostrase como él o ella viajaba bajo los hashtags #TRAVELENJOYRESPECT #IY2017
- Etiquetar a la página oficial de la campaña (@IYSTD2017)
- Compartirlo con amigos

Figura 5: Cartel promocional del concurso



Fuente: [https://trello.com/c/5CWtvWdk/85-banner]

El concurso fue anunciado tanto en redes sociales como en su página oficial, así como en revistas, blogs y publicaciones. Una vez finalizado se hizo una exposición con todas las fotos y se anunció el ganador. (Figura 6)

El premio fue un viaje durante 1 mes por todo el mundo en el que el viajero podría visitar destinos sostenibles de las 5 regiones, el alojamiento fue ofrecido por los patrocinadores y socios del IY2017. El ganador fue promocionado por Explore WorldWide [41].

Figura 6: exposición de fotografías



Fuente: [https://trello.com/c/IVB554zU/73-how-to-become-a-campaign-supporter]

[41] Un grupo de viajes de aventura que ofrece una amplia gama de actividades y experiencias con un compromiso de viaje responsable.

Además, contó con la colaboración de 60 patrocinadores y socios (Figura 7). Entre los patrocinadores se encontraban: Amadeus, Hilton, Airbnb, VisitPortugal, RTVE, entre muchos otros. Por otro lado, los socos fueron: CNN, Iberia, Renfe, Aena, Cleverdis y Gilgamesh Heritage Magazine y MasterCard.

Figura 7: Patrocinadores y socios

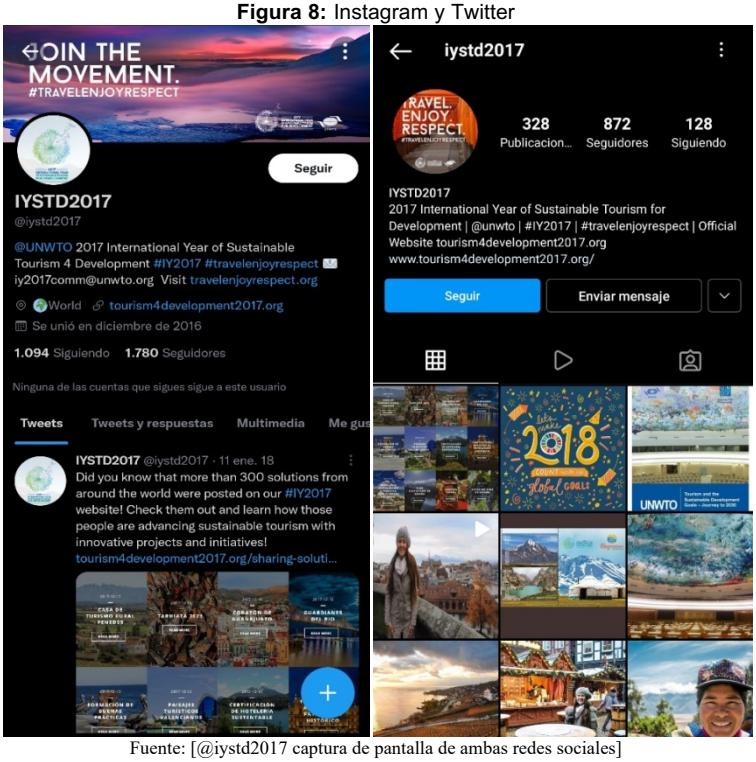


Fuente: [https://trello.com/c/IVB554zU/73-how-to-become-a-campaign-supporter]

El principal éxito de esta campaña fue la amplia difusión en todo tipo de canales de comunicación incluidas las redes sociales de la misma (Figura 8), dado que las nuevas tecnologías y el uso de dispositivos móviles es algo casi necesario en el día a día, permitiendo de esta forma intercambiar información de forma rápida y directa (Santesmases, 2009). Además, la realización del concurso fue un incentivo todavía mayor para la difusión y concienciación del mensaje principal de la campaña. Esto desde el punto de vista del marketing se denomina "Gamificación"[42].

[42] Estrategia utilizada en marketing que fomenta la participación y competitividad de los usuarios mediante juegos, concursos o actividades interactivas para conseguir la fidelización del cliente (cita, año).

Figura 8: Instagram y Twitter



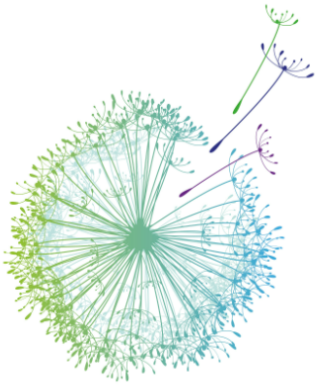
Fuente: [@iystd2017 captura de pantalla de ambas redes sociales]

Por último, a parte del concurso de fotografía se realizaron 7 eventos oficiales desde junio hasta diciembre de 2017. La mayoría fueron conferencias hablando del turismo y el desarrollo sostenibles.

Entre las principales estrategias de promoción en la campaña destacan:

- El uso de las TIC y redes sociales fue el canal principal de difusión, lo que permitió una rápida distribución y una accesibilidad mayor: Instagram, Twitter, Facebook y YouTube.
- Aunque fue la OMT a través de la página oficial de la campaña quien la inició con la creación de un video promocional le dio visibilidad, gracias a las redes sociales se consiguió que distintos soportes como revistas, blogs, radios, etc. hicieran visible la campaña
- Creación de un logotipo propio que identificaba y diferenciaba la campaña. Utilizado para los distintos soportes usados en la campaña (Figura 9)
- Se publicó un cuaderno de consejos para ser un viajero responsable.

Figura 9. Logotipo oficial



Fuente:[https://trello.com/1/cards/5991908c01b861d24fab0868/attachments/599192af47e5a705c1d85956/download/IY_Logo_Spanish.jpg]

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Se han conseguido los objetivos fijados?

Respuesta.

Aunque esta campaña no tuvo una repercusión masiva en el momento en que salió, es cierto que desde 2017 gracias a ella, todos los países a nivel mundial han empezado a preocuparse más por un turismo sostenible y responsable (Cuesta-Valiño et al., 2020), implantando nuevas leyes en el ámbito turístico que permiten la conservación y protección tanto del medio como de las culturas.

Esta campaña ha sido un paso muy importante para conseguir que la persona que viaje tenga en cuenta que se puede viajar y disfrutar de una zona sin necesidad de alterar el medio y respetando lo que le rodea.

No fue una campaña con una repercusión masiva, pero sí que tuvo buena respuesta de aquellos a quienes llegó. Gracias al concurso y al premio que se daba, que sirvió como incentivo, se contó con una alta participación de personas en dicho concurso fotográfico.

Cuestión 2.

¿Cuál ha sido la clave o claves del éxito en esta campaña?

Respuesta.

Una de las principales claves del éxito ha sido el uso constante de las TIC incluido las redes sociales para interactuar con el usuario, de esta manera se consiguió una comunicación más directa y cercana (Barriopedro et al., 1017).

Otra de las partes importantes fue el concurso fotográfico, ya que proporcionaba un incentivo que llamaba la atención como era el viaje por el mundo durante un mes, que hizo que la gente al participar, de una forma indirecta o directa consumiese la campaña, se informase y concienciase del principal problema que causa el turismo en el mundo como es la contaminación, el restar importancia a la cultura y tradiciones, etc. y como con esta campaña te enseña a disfrutar mediante el respeto a lo que te rodea.

Todo esto, acabó provocando una propagación viral en redes sociales que desembocó en aparecer en revistas y blogs online, aumentando la participación y conocimiento.

Cuestión 3.

¿Consideras qué se ha hecho buen uso de las estrategias de marketing? ¿Crees que se podría haber enfocado desde algún otro punto de vista?

Respuesta.

Se considera que esta campaña está muy bien pensada y bastante bien estructurada, pero a la hora de plasmarla no se consiguió llegar a un público muy amplio.

Principalmente, el tema de la promoción está bien planteada y ejecutada ya que cuenta con publicidad por parte de la OMT y la página oficial de la campaña mediante redes sociales y las paginas oficiales, muy buena promoción de ventas que estimuló el mercado (el concurso), y hubo bastantes paginas como hosteltur y blogs menos conocidos que hablaron de la campaña de forma muy positiva. Fue una campaña con una repercusión muy positiva.

La comunicación por otro lado fue bastante escasa, ya que, a parte de la reproducción del video en YouTube, el aeropuerto o la Renfe, no se retransmitió por muchos medios audiovisuales como la televisión (a parte de la CNN y RTVE).

Finalmente, fue una campaña que llegó mayormente a aquellos viajeros que planean sus viajes de maneras más independientes, como mochileros, gente que viaja en caravana, etc. No llegó a calar del todo en viajeros que buscan la comodidad, los paquetes turísticos, que suelen ser el tipo de viajes que más contaminan y menos importancia se le da a la cultura y lo que les rodea (Santesmases, 2012).

Por todo esto, creo que se tendría que haber buscado otra forma de intentar llegar a aquel público al cual su estilo de vida influye de manera negativa a la hora de viajar, haber alargado más la campaña en el tiempo, ya que a día de hoy encontrar información sobre la campaña y lo que se hizo es casi imposible además de haber intentado crear más interés con el mensaje que por el premio en sí, ya que mucha gente participó por el premio que se ofrecía más que por lo que se estaba tratando de vender.

4. CONCLUSIONES:

La puesta en escena que realizó la OMT en 2017 ante un problema bastante importante que siempre ha estado pero que en los últimos años empezó a ser notorio (el desgaste del patrimonio cultural e histórico, la contaminación y degradación del espacio, la sobreexplotación de recursos, la invasión de culturas y tradiciones) significó un paso muy grande hacia lo que es hoy en día el turismo actual. Adoptaron esta campaña desde una perspectiva más moderna a la que acostumbrábamos a ver en aquel momento con el uso de redes sociales y la implicación del usuario (Núñez-Barriopedro et al., 2018).

Para la organización y los objetivos que persigue, la campaña ha supuesto una apertura de puertas grande, ya que les ha impulsado a tener una mayor visibilidad tanto a la organización como a sus principales objetivos como pueden ser los ODS. Gracias a ello han sido capaces de crear una nueva forma de dirigirse al público objetivo haciendo llegar su mensaje a través de los nuevos canales de comunicación, como son las nuevas tecnologías y la participación activa de la población. De este modo hacer partícipe al público objetivo en el desarrollo de las campañas publicitarias es algo fundamental a la hora de llevar a cabo una campaña publicitaria, ya que van a ser ellos al final del día quienes juzguen el producto final (Cuesta-Valiño et al., 2020). Por ello escucharlos, ver cuáles son sus intereses y por qué medios se mueven es una pieza clave. Con esta campaña han aprendido como enfocar a partir de ahora las campañas posteriores y hacer llegar su mensaje a nivel mundial.

La implicación del usuario en esta campaña es inmediata, ya que en todo momento se le hacer partícipe del desarrollo de la misma mediante un concurso con un premio, lo que impulsa la competitividad que es algo que siempre motiva. Por ello, recibir un reconociendo por los que se está haciendo fomenta dicha participación, así como ver posteriormente expuesto tu trabajo, aunque no ganes es algo que reconforta a todo el mundo. Por otro lado, el viaje como premio es una oportunidad maravillosa para que aquel que lo gane aprenda e interiorice el mensaje principal que es #TravelEnjoyRespect y aprenda de otras culturas, además de compartir la experiencia tanto por sus redes sociales y con amigos, de tal manera que aun sin estar activa la campaña, siga dejando huella.

La campaña ha servido para que la gente que consume turismo sea consciente del problema y vea que hay soluciones para que un futuro todo aquello que nos rodea no desaparezca. Para que el medio que nos rodea sobreviva tenemos que hacer pequeños cambios que suponen pasos de gigante para el medio (Leguía et al., 2004). Ha sido una forma de poner en conocimiento de la gente pequeños pasos a seguir para respetar aquello y aquellos que nos rodean, trabajar unidos para conseguir que los gobiernos tomen medidas y creen leyes de protección, que el mundo entero hable de ello en todos los medios posibles para hacer viral las consecuencias de nuestros actos (revistas, blogs, televisión, radio, etc.).

Para finalizar, se considera que esta campaña ha conseguido el principal objetivo que era hacer visible una nueva forma de viajar, y ha sabido utilizar los recursos que tenía a su alcance tales como las nuevas estrategias de marketing enfocadas a las nuevas tecnologías que resultan ser eficaces a la hora de transmitir mensajes de forma directa (Núñez-Barriopedro et al., 2019). Se considera que son instrumentos que no se deben dejar de lado y han de utilizarse más frecuentemente para conseguir así un público más amplio y recoger información para campañas futuras. Todo ello ha conseguido motivar tanto al viajero como al empresario y así mismo al resto de ciudades del mundo a tomar medidas que

respeten el medio ambiente y al entorno explotado turísticamente, sin olvidar que el principal objetivo del turismo es el disfrute de este.

BIBLIOGRAFÍA:

Barriopedro, E. N., Esteban, R. P., & Ripoll, R. R. (2020). Es el momento del turismo oscuro? Un factor clave para la activación empresarial del turismo en tiempos de poscovid-19, desde la perspectiva del marketing turístico y el" hapiness management. In *El turismo desde una perspectiva sostenible y el riesgo de la covid-19: impactos, análisis y posibles intervenciones* (pp. 89-102). Akal.

Barriopedro, E. N., & Vílchez, E. M. (2017). *Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces: Innovaciones aplicadas*. Editorial Académica Española.

Cuesta-Valiño, P., Bolifa, F., & Núñez-Barriopedro, E. (2020). Sustainable, smart and Muslim-friendly tourist destinations. *Sustainability*, *12*(5), 1778.

Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Núnez-Barriopedro, E. (2021). The role of consumer happiness in brand loyalty: a model of the satisfaction and brand image in fashion. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.

Cuesta-Valiño, P., Rodríguez, P. G., & Núñez-Barriopedro, E. (2020). Perception of advertisements for healthy food on social media: Effect of attitude on consumers' response. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(18), 6463.

Leguía, A. P., Valiño, P. C., Álvarez, M. D. M. S., & Rodríguez, P. G. (2004). El marketing y las organizaciones no lucrativas: el marketing con causa (MCC). *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 1(1), 125-137.

Núñez-Barriopedro, E., Klusek, K. G., & Tobar-Pesántez, L. (2019). The effectiveness of humor in advertising: Analysis from an international scope. *Academy of Strategic Management Journal*, *18*(4), 1-11.

Núñez-Barriopedro, E., Ruiz-López, J., & Ravina Ripoll, R. (2018). La creatividad en el sector turístico americano y europeo: Caso Croacia. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *8*(15), 83-99.

Santesmases, M (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*, 6º ed. Pirámide, Madrid (España).

Santesmases, M (2009). *Fundamentos de Marketing*, ed. Pirámide, Madrid (España).

WEBGRAFÍA

Agenda Global de los Gobiernos Locales y Regionales. (s/f). Uclg.org. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://www.uclg.org/es/agenda

Hosteltur. (2017, agosto 25). La OMT lanza una campaña para crear conciencia sobre el turismo sostenible. Hosteltur. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://www.hosteltur.com/123691_omt-lanza-campana-crear-conciencia-turismo-sostenible.html

Inicio. (s/f). Unwto.org. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://www.unwto.org/es

La OMT lanza su campaña 'Travel.Enjoy.Respect'. (s/f). Agenttravel.es. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://www.agenttravel.es/noticia-028272_La-OMT-lanza-su-campana-%E2%80%98Travel.Enjoy.Respect%E2%80%99.html

La OMT lleva a cabo la campaña «Travel.Enjoy.Respect». (s/f). Unwto.org. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2017-08-22/la-omt-lleva-cabo-la-campana-travelenjoyrespect-0

Luxiders. (2017, septiembre 27). Gana un viaje por el mundo visitando iniciativas de turismo sostenible. Luxiders.com. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://luxiders.com/es/turismo-sostenible-revista/

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Organización Mundial del Turismo (OMT). (s/f). Gob.es. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://turismo.gob.es/cooperacion/omt/Paginas/organizacion-mundial-turismo.aspx

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020, octubre 15). Economipedia.com. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://economipedia.com/definiciones/organizacion-mundial-del-turismo-omt.html

Redacción Smart Travel News. (2017, agosto 23). La OMT pone en marcha la campaña "Travel, enjoy, respect". Smarttravel.news. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://www.smarttravel.news/la-omt-pone-en-marcha-la-campana-travel-enjoy-respect/

Redacción, T. H. (2017, agosto 28). «Viaja. Disfruta. Respeta», claves de la nueva campaña de la OMT - TecnoHotel. Tecnohotelnews.com. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://tecnohotelnews.com/2017/08/28/viaja-disfruta-respeta-campana-omt/

"Travel.Enjoy.Respect", campaña de la OMT para crear conciencia en el turista. (2017, agosto 29). Corresponsables.com. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://www.corresponsables.com/actualidad/internacional/omt-lleva-cabo-campana-travelenjoyrespect

Travel enjoy respect - international year of sustainable tourism for development 2017 - UNWTO. (s/f). Trello.com. Recuperado en 14 de noviembre 2021 de: https://trello.com/b/XpYGRjSK/travel-enjoy-respect-international-year-of-sustainable-tourism-for-development-2017-unwto

CASO: ADOLFO DOMÍNGUEZ "SE MAS VIEJO"

Alumna 1 Nidia Carolina Giménez Viñarro.
Alumna 2 Claudia Losada Ujidos

Tutores: José Luis Vázquez Burguete
David Abril Pérez
Pablo Gutiérrez Rodríguez
Universidad de León
(España)

RESUMEN:
El objetivo de este trabajo es analizar este caso práctico relacionado con la campaña publicitaria "Se más viejo" lanzada en el año 2019 por la firma de Adolfo Domínguez.

¿Por qué esta elección y no otra? Consciente de esta realidad, nos apoyamos en esta campaña publicitaria que utiliza el marketing de RSC para promover el consumo responsable y hacernos consciente de que, si la prenda es de calidad, puede ser imperturbable al paso del tiempo y también al paso de las modas. Dicha campaña busca romper las reglas de la categoría aportando por el consumo responsable y sostenible, dando una alternativa ecológica y respetuosa con el planeta, es decir "al menor consumo, más ahorro de energía y más recursos para la tierra, más económicas. "Se más viejo" tres palabras que la propia marca lo ha interiorizado y que cambiará el sentido y la dirección del sector textil.

Adolfo Domínguez reivindica su esencia como firma de moda y se postula a favor de la prenda sostenible y duradera versus la volatilidad del Fast fashion.

PALABRAS CLAVES: sostenibilidad, volatilidad, fast fashion, consumo responsable.

ABSTRACT:
The volat he objective of this work is to analyze this practical case related to the advertising campaign "Be older" launched in2019 by the firm of Adolfo Dominguez.

Why this choice and not another? Aware of this reality, we rely on this advertising campaign that uses CSR marketing to promote responsible consumption and make us aware that, if the garment is of quality, it can be imperturbable with the passage of time and also with the passage of fashions. This campaign seeks to break the rules of the category by contributing to responsible and sustainable consumption, giving an ecological and respectful alternative to the planet, the is to say "less consumption, more energy savings and more resources for the earth, more economical. "Be older" three words that the brand itself has internalized and that will change the meaning and direction of the textile sector. Adolfo Dominguez vindicate its essence as a fashion firm and is in favor of sustainable and durable garments versus ility of Fast fashion.

KEYWORDS: sustainability, volatility, fast fashion, responsible consumption.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo abordaremos un estudio sobre la firma "Adolfo Domínguez" que tiene una trayectoria de 50 años en el sector de la industria textil, la marca fue creada como una pequeña empresa familiar de sastrería en un barrio humilde.

Años más tarde 1976 es cuando se creó la primera tienda en Ourense- España. El sector textil era y sigue siendo un sector fundamental para la economía española, tales así que la mayoría de las marcas nacionales como Adolfo Domínguez triunfan en el extranjero en países como, México, Italia, Francia entre otros. "Se más viejo "es el título de esta nueva campaña publicitaria, que apuesta por una modelo mayor para enseñarnos que el consumismo que tenemos en la actualidad y los cánones de belleza no tienen mucho sentido.

Adolfo Domínguez fue uno de los diseñadores españoles más reconocidos a nivel nacional e internacionales y conocido por la famosa frase "la arruga es bella" su estilo de moda ha estado siempre a favor de lo ecológico y sostenible.

En este apartado, nos centraremos en estudiar una campaña específica que es "Ser más viejo" dicha campaña se dedica a implementar y dar imagen positiva y concienciar a los consumidores de la importancia de la sostenibilidad a través de las prendas ecológicas. Para ampliar información sobre la empresa en estudio pueden acceder en la propia página web de la firma.

También existen otras empresas competidoras del mismo sector como GUCCI, BURBERRY. También llevan a cabo estrategias de sostenibilidad similar a la marca en estudio, tales como marketing verde, marketing RSC a favor de lo ecológico.

La evolución de la de Adolfo Domínguez a lo largo de su vida empresarial son:

- En 1990, sacan al mercado el perfume como "Agua fresca" siendo uno de los más vendidos hoy en día en España
- En 1992, la empresa se internacionaliza y cuentan hoy en día con más de 300 tiendas siendo una de las más prestigiosas ubicada en México y Japón
- Gracias a la internalización en 1997, consiguen su gran éxito gracias a la salida en bolsa, siendo la primera firma española en cotizar.
- En el año 2000, inician de forma continuada la responsabilidad sostenible, siendo cada vez más éticos.
- En el año 2008, tras la crisis financiera la empresa entra en pérdidas por la situación económica a nivel mundial.
- La hija Tiziana, toma la dirección de la empresa en el año 2017 y recupera la relevancia social de antaño. La galardonada campaña "Se más Viejo"

Figura1: Pantalla de inicio de la página web oficial de Adolfo Domínguez



Funete:https://www.modaes.es/empresa/adolfo-dominguez-cierra-en-miami-su-unica-tienda-en-estados-unidos.html

2. DESARROLLO DEL CASO:

La marca de Adolfo Domínguez quiere transmitir una imagen de sostenibilidad con la nueva campaña "se más viejo" dicha campaña utiliza una política de marketing de RSC y sostenible para concienciar a los consumidores de la importancia de sus acciones en saber utilizar las prendas de vestir como su segunda piel.

También la marca con su nueva campaña va enfocada a una mezcla de estrategias como el marketing ecológico o verde. La firma de Adolfo Domínguez crea una imagen de sí misma, como organización que se preocupa por el cuidado del medio ambiente a fin de atraer a los clientes con conciencia medioambiental.

Las compañías involucradas en este tipo de acción suelen practicar el marketing ecológico a través de la publicidad como en este caso "se más viejo" pero también hay empresas que dan una imagen de cuidado del ambiente involucrándose en cuestiones políticas, modas etc...

"Se más viejo", continúa cosechando premios, dicha campaña recibe su primer galardón internacional, el premio de oro en la sección gráfico del Festival Iberoamericano de la comunicación publicitaria "El sol", dicha campaña ha recibido también el bronce en categoría de campaña integrada de certamen iberoamericano.

En año 2019 a nivel nacional ha ganado el premio nacional de creatividad y a mejor propuesta gráfica publicitaria de la Asociación de Medios Publicitarios de España (AMPE).

En este punto nos centraremos en la actividad principal que realiza dicha campaña, que es tratar de concienciar a los consumidores la importancia de optar por una calidad frente a la variedad o efímeros.

Por ejemplo: las prendas que utilizan esta marca son hechas a base de residuos de mar, tinte ecológico etc.., en este tipo de producto se deberá de tener en cuenta lo ecológico y la aportación al medio ambiente, trata de llegar a un mercado objetivo con el cual no contaba antes y cambiar la cultura hacia lo ecológico.

La estrategia utilizada por Adolfo Domínguez para esta campaña tiene un objetivo muy claro, la de "utilizar y poner a la moda prendas que no sean de "usos y tirar".

En 2018 la campaña más disruptiva en la que la firma invita a sus usuarios a ser "más viejos". La firma de Adolfo Domínguez que comercializa todas sus prendas y complementos, reivindica su esencia como firma de moda y se coloca a favor de la sostenibilidad de lo duradero y el estilo versus Fast Fashion.

Fast Fashion: se define como moda rápida, volúmenes de prendas en función de las tendencias y necesidades del momento y no es perdurable en el tiempo, con materias primas de baja calidad y también dicha producción se desarrolla en países subdesarrollados en condiciones laborales desfavorables.

Sin embargo, la moda sostenible nace con el objetivo de concienciar al consumidor sobre la posibilidad de producir prendas de vestir y complementos más sostenibles, cumpliendo los criterios de sostenibilidad ambiental y social (ODS 12).

Los procesos de producción de los productos deben respetar el medio ambiente y las materias primas deberán ser naturales y orgánicas.

La nueva meta de Adolfo Domínguez con el lanzamiento de esta campaña tiene que ver con la voluntad de cambiar su mensaje, es decir que quiere que la moda sostenible sea los pilares básicos de su comunicación.

Figura 2- imagen https://www.reasonwhy.es/actualidad/campa%C3%B1as/adolfo-dominguez-anuncio-viejo



Fuente: campaña publicitaria https://www.youtube.com/watch?v=picQkV7UhkE

El objetivo es minimizar el impacto medioambiental para prevenir y mejorar la salud del planeta, garantizar los derechos laborales y primar la transparencia a lo largo del ciclo de vida y recuperación del producto, es decir de las prendas.

Optar por una economía circular basada en el crecimiento cualitativo, competitivo, sostenible, eficiente e innovador frente a crecimiento únicamente cuantitativo

La definición de esta campaña se basa en la defensa de la sabiduría que aporta la vejez, pero no es estar viejo sino saber aprovechar la experiencia de lo que más saben. Y más aún en este mundo tan dinámico en el que vivimos, en que parece que solo importa los "comentarios de las redes sociales" es decir el qué dirán la sociedad en general.

Este slogan "se más viejo" nos enseña que lo importante no es lo nuevo, lo que acaba de salir, sino que hay que tener en cuenta lo viejo" porque los "viejos saben cosas", los viejos han vivido más", y saben que los nuevos no es necesariamente lo mejor.

Adolfo Domínguez transmite dentro de su campaña "se más viejo" lo absurdo que es comprar algo nuevo y no usarlo, que no es correcto comprar más, sino elegir lo mejor, como en este caso las prendas que llevan los ecológicos para contribuir con el medio ambiente, si algo es bueno deberíamos repetir según la campaña.

Este proyecto "se más viejo" continúa trabajando con los convencionales, basados en campañas anteriores como "Esto no es un selfi "o "Yo no soy Adolfo" en las que animaban a sus consumidores a usar la ropa como su segunda piel para vestirse de sí mismo. En este sentido, la marca llama a la sociedad a reflexionar sobre la importancia de elegir bien y con responsabilidad a la hora de comparar las prendas y también la predominancia del estilo y la calidad a los efímeros de la moda actual.

Esta campaña se profundiza en el "cambio" en la comunicación, uno de los pilares claves en la nueva etapa y apuesta en la industria de la moda más sostenible.

En la actualidad, la dirección lleva a cabo la hija del Diseñador Adolfo Domínguez (Adriana Domínguez) ocupa la dirección general de la compañía desde hace algunos años y desde mayo de 2020 fue nombrada CEO de la empresa.

Desde entonces han ocurrido muchos cambios dentro de la forma, como por ejemplo el cierre de locales y aperturas de lugares estratégicos, también bajada de precios en las prendas o cambios en la compañía de comunicación o la implementación de diferentes estrategias de marketing.

También queremos resaltar que Adolfo Domínguez cumple estrictamente con los criterios de sostenibilidad que se exigen en estos casos.

Figura 3: certificación de calidad el 12 y trabajo decente y crecimiento el 8



El ODS 12 tiene como objetivo promover el consumo responsable, la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos, todo ello para reducir la generación de residuos y los desperdicios.

La gestión eficiente de nuestros recursos naturales compartidos y la forma en que nos deshacemos de los desechos tóxicos y contaminantes, son el objetivo muy importante para lograr la meta deseada. Alentar a las industrias, empresas, y a los consumidores a reciclar los desechos es importante.

Al igual que apoyar un cambio hacia patrones de consumo más sostenible, es decir reducir la mitad el desperdicio mundial de alimentos a nivel de minoristas y consumidor también es clave para crear cadenas de producción y suministro más eficientes para todas las personas que habitamos el planeta.

El ODS 8 promueve el crecimiento económico, sostenido, inclusivo y sostenible y el empleo pleno y productivo, trabajo decente para todos.

Este número está relacionado directamente con el ámbito del trabajo y la economía, busca reducir la tasa de desempleo, mejorar las condiciones laborales y aumentar la productividad laboral, reducir la tasa de empleos, especialmente para los jóvenes y mayores sin formación y mejorar el acceso a los servicios y beneficios financieros.

Desde que la hija de Adolfo Domínguez tomó la dirección general de la empresa han surgido muchos cambios dentro de la organización.

Los cambios han dado resultados positivos porque los datos de los últimos ejercicios fiscales de febrero 2017-2018, redujo considerablemente las pérdidas en un 70,7% e incrementó sus ventas en un 3,1%, alcanzando los 113,7 millones de euros con 39 puntos de ventas menos.

En época de pandemia, las ventas online han incrementado un 52%, sin embargo, las ventas comparables han disminuido un - 63,8%. Es decir, en el año 2020 tuvo un 24,5% de facturación online respecto al año anterior.

Figura 4: informe de facturación año 2019/2020

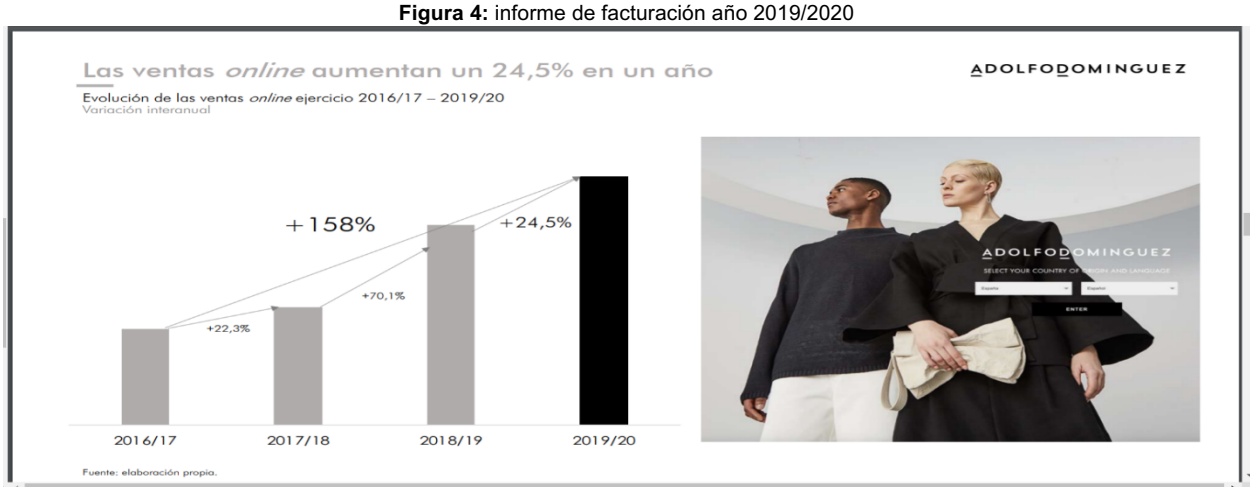
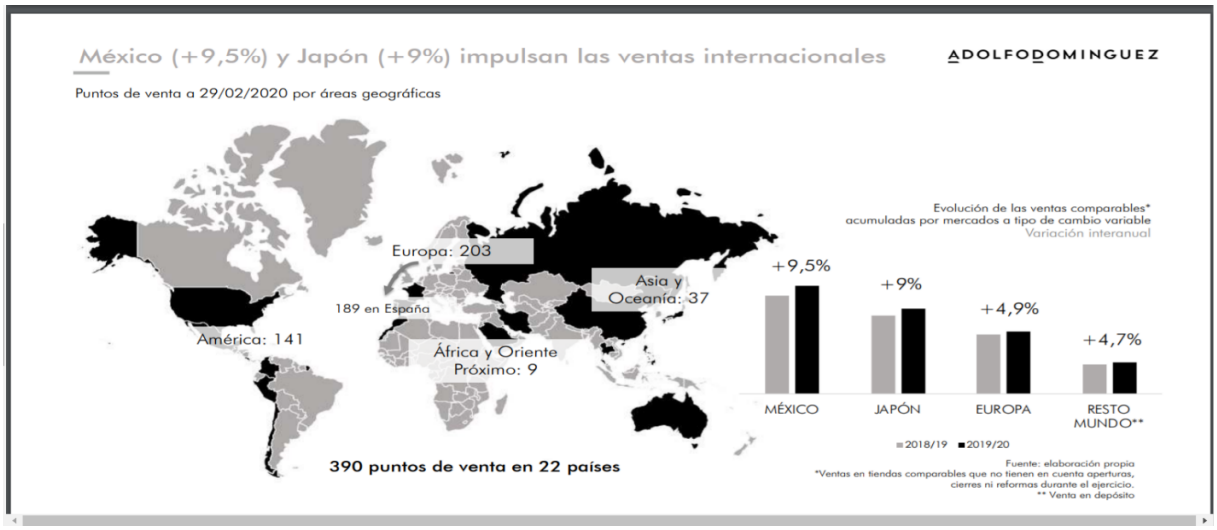


Figura 5: ventas por países en pandemia



Fuente: https://www.adolfodominguez.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-ad-shared-library/default/dwc096bac9/pdf/results/presentacionresultados20194t6e03.pdf

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Esta empresa realmente emplea la responsabilidad social corporativa con su estrategia?

Respuesta.

Analizando los protocolos utilizados por la empresa para el cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible (ODS) observamos que cumple con los requisitos establecidos legalmente para el cumplimiento de este objetivo.

El caso que nos ocupa, Adolfo Domínguez para cumplir con los criterios ODS y RSC, centra toda su producción empresarial en productos textiles los cuales están sometidos a criterios de fabricación que tienen en cuenta el respeto al medio ambiente, no contaminantes a través de la utilización de residuos de mar y tintes ecológicos para la fabricación de las prendas textiles.

Por todo lo expuesto anteriormente, entendemos que la compañía cumple con los requisitos establecidos necesarios para ser considerada una empresa ODS Y RSC.

Cuestión 2.

¿Se consigue concienciar a los consumidores con esta campaña?

Respuesta.

Como norma general cualquier segmento de consumidor está concienciado o puede llegar a estar concienciado con los principios ODS. Si bien, esta campaña que en principio va dirigida a consumidores con un potencial adquisitivo medio alto entendemos que el sentimiento de respeto al medio ambiente está claro en la mayoría de estos consumidores. Excluimos en este razonamiento aquellos consumidores que respetando los criterios anteriores por su poder adquisitivo no pueden ser potenciales clientes.

Cuestión 3.

¿Está realmente implicado en este tipo de acciones, el sector textil?

Respuesta.

Todavía queda mucho camino que recorrer en este aspecto. Lo demuestra los criterios de producción que mantienen compañías de ropa rápida (fast fashion) cuyo criterio principal es obtener mayores ventas sin importar los criterios de sostenibilidad con los que consiguen esas ventas. Por contra, todavía quedan compañías que sí tienen en cuenta y respetan la ética empresarial sostenible.

Hemos visto como la mayoría de los consumidores establecen como uno de los criterios de compra la sostenibilidad, echamos en falta medidas regulatorias por parte de las administraciones encaminadas a potenciar el desarrollo sostenible.

Cuestión 4.

¿Cuándo hablamos de sostenibilidad las empresas implicadas, realizan correctamente sus actividades de producción cumpliendo las normativas?

Respuesta.

En el caso que nos ocupa (Adolfo Domínguez) claramente que sí. La dificultad para que la mayoría de las empresas puedan cumplir con esta normativa radica en la situación económica de los países productores. Por ejemplo, India país elegido por muchas de las compañías mundiales para la fabricación de los productos, su grado de contaminación es de los más elevados del mundo y resulta difícil exigirle a este país que su emisión contaminante sea el equivalente al de la UE, por ejemplo; esto solo se podría conseguir en el momento de desarrollo de la india se aproxime al de la UE.

Cuestión 5.

¿Por qué debemos insistir en este tipo de actividad?

Respuesta.

Porque nos jugamos el futuro y la sostenibilidad del planeta. El calentamiento global nos está exigiendo un cambio radical en el comportamiento de las empresas en lo referente al respeto del medio ambiente; de ahí la importancia de que las campañas publicitarias impacten en el consumidor para que este vea claro el respeto al compromiso ODS y RSC. En este punto en concreto seguimos insistiendo en que las Administraciones gubernamentales tomen medidas encaminadas a proteger y cuidar los ciclos productivos que respeten el medio ambiente

4. CONCLUSIONES:

Para nosotras esta campaña es un claro ejemplo de estrategia de marketing sostenible. Pocas veces nos encontramos con una marca de alto prestigio que cumpla con los criterios de sostenibilidad y RSC, lo demuestra el hecho de que sigue manteniendo su centro productivo en la provincia de Ourense, renunciando a desplazar su centro productivo a países subdesarrollados (India) donde podrían disminuir considerablemente los costes productivos.

Desde el punto de vista del marketing, valoramos la exclusividad que la compañía marca en todas sus campañas de publicidad y marketing. Como es el caso de la campaña “se más viejo” que nos recuerda a otra similar y que revolucionó el mundo publicitario y del marketing y que denominaron “la arruga es bella”.

Podríamos resumir la campaña en los siguientes puntos:

- Sostenibilidad
- Racionalización del consumo
- Calidad frente a Cantidad
- Búsqueda del segmento de consumo de potenciales clientes de avanzada edad.

- Potenciar y fidelizar a consumidores clásicos o conservadores.
- Fidelización y captación de antiguos clientes ("la arruga es bella")
- Buscan la madurez en los potenciales consumidores
- Mantiene el sentido de exclusividad de todas sus campañas publicitarias y de marketing.
- Búsqueda de consumidor que valora estar cómodo con el producto frente al segmento joven que busca más cantidad que calidad.
- Respeto y reconocimiento a los potenciales clientes valorando su experiencia.

Para nosotros, es un pilar fundamental que las empresas del sector textil se involucren en el ámbito sostenible ya que en gran parte dependerá el futuro de nuestro planeta.

Por todo lo expuesto anteriormente, y tras estudiar otras campañas similares elegimos la campaña de Adolfo Domínguez por su implicación con el medio ambiente y la sostenibilidad. También, podemos destacar de manera favorable la lucha por la calidad frente a la cantidad de las empresas fast fashion.

Con esta campaña nos sentimos bastante identificados, por los valores éticos y sostenibles que la marca da a conocer tras su campaña. Si bien, creemos que esta campaña va enfocada a un tipo de cliente maduro y a la vez con esta campaña está intentando fidelizar a antiguos clientes que antes se sentían más identificados con la campaña "la arruga es bella".

BIBLIOGRAFÍA:

Adolfo Domínguez. (s.f.). Adolfodominguez.Com. Retrieved November 9, 2021, de https://www.adolfodominguez.com/es-es/

García-Faya, E. (2018, septiembre 3). Adolfo Domínguez nos invita a ser más viejos con su nueva campaña. InStyle. https://www.instyle.es/moda/tendencias/adolfodominguez-nos-invita-a-ser-mas-viejos-su-nueva-campana_40781

Jimenez, L. F. (2019, marzo 25). "Piensa, luego compra" La campaña de Adolfo Domínguez contra el uso excesivo. Com.ve. https://oceandrive.com.ve/moda/piensaluego-compra-la-campana-de-adolfo-dominguez-contra-el-uso-excesivo/

modaes. (2020, junio 19). Adolfo Domínguez, nueva vuelta de tuerca: lanza un servicio de suscripción con inteligencia artificial. Modaes. https://www.modaes.es/empresa/adolfo-dominguez-nueva-vuelta-de-tuerca-lanza-un-servicio-de-suscripcion-con-inteligencia-artificial.html

Ohhna. (2021, febrero 1). ¿Qué es realmente la moda sostenible? Ohhna.com. https://ohhna.com/que-es-realmente-la-moda-sostenible/

Palomares, A. (2018, September 5). Sé más viejo, la nueva campaña de Adolfo Domínguez, tiene algo que decirte: compra menos y escoge mejor. Trendencias.Com; Trendencias. https://www.trendencias.com/marcas/se-viejo-nueva-campana-adolfo-dominguez-tiene-algo-que-decirte-compra-escoge-mejor

"Sé más viejo", La campaña de Adolfo Domínguez - Focus Magazine. (s.f.). Focusmag.Co. Retrieved November 9, 2021, de https://focusmag.co/2019/06/se-masviejo-la-campana-adolfo-dominguez/

HOTEL BOUTIQUE CONTEMPLACIÓN EN EL VALLE DE GUADALUPE (MÉXICO): COMPROMISO CON EL ENTORNO MEDIANTE ACCIONES DE MARKETING VERDE

Alumno1 Carlos Fernando Gil Atondo
Alumno2 Karina Amapola Arceo Cabrera
Alumno3 Nashla Nayeli Román Díaz

Tutor: Luis Manuel Cerdá Suárez
Tutora: Nancy Imelda Montero Delgado
Universidad Autónoma de Baja California
(México)

RESUMEN:

La finalidad del siguiente caso de estudio es la de analizar las prácticas operativas que generan valor en la sociedad mediante acciones sostenibles en una empresa hotelera, de nombre "Contemplación Hotel Boutique", que cuenta con un enfoque hacia la sustentabilidad; en particular, en una región vitivinícola que se ubica en la zona del Valle de Guadalupe, en Baja California (México). La empresa hotelera Contemplación Valle de Guadalupe, S.A. de C.V., encausa sus objetivos estratégicos hacia el aprovechamiento de los recursos, así como la concienciación de los colaboradores y clientes en dicha práctica estratégica. La finalidad del análisis que se describe en este caso es la de determinar si la empresa objeto de estudio tiene áreas de oportunidad en las cuales todavía puede implementar una política para el cuidado del medio ambiente y las actividades sostenibles.

ABSTRACT:

The purpose of the following study is to analyze the operational practices that generate value in society through sustainable actions in a hotel. The company is located in a wine-growing region in the Valle de Guadalupe area, Baja California Mexico called "Contemplación Hotel Boutique" which has a focus on sustainability. The company Contemplación Valle de Guadalupe S.A. de C.V. directs its objectives towards the use of resources as well as the awareness of collaborators and clients. The purpose of this analysis is to determine if the company under study has areas in which it can still implement a policy for the care of the environment and sustainable activities.

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Montenegro (2018), la región de Valle de Guadalupe, al ser una de las más importantes de territorio mexicano, atrae cientos de estadounidenses, provocando una explosión turística en la región. En sus inicios, su clima tipo mediterráneo –muy parecido al suroeste de Francia– provocó que se empezasen a cultivar frutales y viñedos. Actualmente, en el Valle de Guadalupe existen alrededor de 80 bodegas, aunque cada día siguen creándose nuevas; esto debido a la gran demanda existente, por lo que el vino ha cautivado tanto a sus visitantes que la zona ha crecido siendo un atractivo turístico para los californianos por su cercanía con la frontera, precios competitivos y, por si fuera poco, el disfrutar de las hermosas vistas al mar de todo el corredor Tijuana-Ensenada. Y, por supuesto, por la gran oferta de hoteles y restaurantes en la zona.

Figura 1. Mapa de la Ruta del Vino



Fuente: https://direct-book.com/properties/ContemplacionHotelBoutiqueDirect?locale=en&items[0][adults]=2&items[0][children]=0&items[0][infants]=0&currency=USD&checkInDate=2021-11-20&checkOutDate=2021-11-21 (acceso el 20/11/2021).

En adición a lo anterior, se observa la importancia turística que tiene el Valle de Guadalupe y se destaca aún más la cantidad de personas que podrían llegar a visitarlo en el futuro. Es por ello por lo que, cada vez más, es importante la implementación de actividades responsables y ecológicas. La empresa de este caso es Contemplación Hotel Boutique, y se encuentra ubicada en la zona medular del Valle de Guadalupe, una de las regiones más importantes del país ya que cultiva y distribuye el 90% de la producción de vino de México. Así mismo, al ser uno de los mayores lugares productores de vino, aunado a un excelente clima, paisajes inolvidables y, hoy en día, al contar con una excelente gastronomía, convierte su ubicación en un atractivo turístico de gran importancia para el territorio de Baja California (FONATUR SECTUR, 2008). La empresa cuenta con 12 habitaciones, con vistas espectaculares debido a que se encuentran localizadas en una zona montañosa, con una elevación significativa. El complejo también cuenta con un restaurante para 200 personas que ofrece productos frescos y de calidad, la mayoría de los insumos son cultivados de manera local o incluso del mismo huerto con el que cuenta el hotel, así como de los puertos cercanos de Ensenada (Baja California); con un ciclo más corto de aprovisionamiento para generar menos consumo de combustibles por el traslado de insumos; así como el riego desmesurado.

Figura 2. Restaurante, campo de lavandas y plantas nativas en Contemplación Hotel



Fuente: https://www.contemplacionhotel.com (acceso el 20/11/2021) y El Economista (2021).

La empresa está conformada por 60 empleados, de los cuales 5 participan en el área administrativa, 15 en el área de hotel y el resto en el área de restaurante. La empresa tiene una antigüedad de 2 años, lo cual la clasifica como un lugar de reciente creación. Es importante resaltar que la empresa es considerada verde, ya que utiliza energía limpia; es decir, que se realizó una inversión en la instalación de paneles solares, sistemas de reciclaje de agua y una constante preocupación por la disminución del uso de plásticos y concienciación de los empleados en el buen uso de los recursos. Autores como Cerda-Suarez y Valero-Matas (2021), o French y Gordon (2020) y Martínez (2018), definen un negocio verde como aquellas actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos y que, además, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio. (Monteiro y Cavazos-Arrollo, 2015). Los objetivos se concentran en formar empleados y clientes conscientes de la importancia del medio ambiente.

Los fundadores son personas mexicanas que valoran mucho el esfuerzo de los colaboradores, con mucho sentido de la responsabilidad y que visualizan a la empresa como un ente responsable del uso adecuado de los recursos. Los socios generaron sus recursos económicos mediante una empresa multinivel, Amway, que les brindó la oportunidad de construir un patrimonio. Son originarios de Tijuana y cuentan con una familia de cuatro integrantes. Originalmente, Contemplación Hotel fue construido con la finalidad de hospedar solamente a socios de la mencionada empresa, a manera de premio por cumplimiento de objetivos; y se pretendía tener un restaurante pequeño que cubriera solamente las necesidades alimentarias de 40 personas. Conforme fue pasando, el tiempo los socios se dieron cuenta del potencial con el que contaba el Valle y, por ello, decidieron tomar un curso en Hoteles Boutique del cual obtuvieron una ligera idea de como manejar un negocio como ese. Hoy en día el complejo cuenta con 12 habitaciones y con acabados de lujo; todas las amenidades necesarias para una estadía cómoda y un restaurante con una oferta gastronómica interesante.

Figura 3. Habitaciones y vistas de Contemplación Hotel



Fuente: https://www.contemplacionhotel.com/habitaciones (acceso el 20/11/2021).

La empresa no solo ha evolucionado de manera estructural, sino que lo ha hecho de manera administrativa: la organización comenzó con un nulo enfoque hacia el área administrativa y toda la atención se la llevó el área operativa pero, con el paso del tiempo, tuvo la empresa que canalizar su esfuerzo en la creación de una estructura con un objetivo hacia el cuidado del medio ambiente: hoy en día se cuenta con procesos definidos y establecidos en documentos formales, con referencia a la sostenibilidad del complejo, y estrategias de mercadotecnia verde que pusieran a la compañía en la mira de los consumidores, así como orientar la publicidad hacia nuevas tendencias, utilizando las redes sociales como punta de lanza para llegar al público objetivo y dar a conocer los valores ambientales de la empresa.

Figura 4. Paneles solares del complejo



Fuente: https://www.contemplacionhotel.com/hall (acceso el 20/11/2021).

2. DESARROLLO DEL CASO:

Marketing Verde

En la actualidad si se habla de sostenibilidad, se refiere a una cualidad comprometida con el medio ambiente. Contemplación Hotel cuenta con una estructura en la organización que se encarga de cumplir con un desempeño correcto, cumpliendo con las responsabilidades y actividades de marketing verde dentro de la empresa. El presente estudio de caso permite dar a conocer el funcionamiento actual de la empresa, así como las áreas de oportunidad y las decisiones a tomar para las acciones correctas con lo que se refiere a la conciencia ecológica.

Contemplación Hotel es una empresa joven que ha crecido rápidamente y se ha mantenido dentro de las mejores en su entorno, por el manejo acertado de los profesionales a cargo de la administración basados en un desempeño correcto y como compromiso con el medio ambiente, tomando medidas donde las personas que lo visitan perciben ese valor basado en la comunicación ambiental. Los objetivos específicos medioambientales se determinan en base a certificaciones o distintivos como empresa sustentable y, para seguir en la recta de la competitividad, resulta indispensable reaccionar ante la competencia, la tecnología, la economía verde y las necesidades del consumidor (Santesmases, 2004; Valverde y Gutiérrez, 2017): el hotel responde a todos estos lineamientos involucrándose en el desarrollo de la sostenibilidad de la organización, de tal manera que la empresa continúa en crecimiento y analizando alternativas que aumenten su participación; obteniendo al mismo tiempo ventajas competitivas sobre la base del alcance de los objetivos de concientización ambiental.

Figura 5. Diagnóstico FODA del Hotel



Fuente: Elaboración propia.

El diagnóstico FODA, basado en el Marketing Verde, analiza los puntos más relevantes de dicho análisis que ha continuación se detallan (Kotler, 1988; Levitt, 1980):

Fortalezas: Contemplación Hotel cuenta con una ubicación privilegiada en el corazón del Valle de Guadalupe, Ensenada, B.C., con unas vistas increíbles que, sin duda, es de los favoritos para los clientes frecuentes y clientes nuevos también. Su infraestructura le permite mantener la magia y esencia del Valle de Guadalupe, con el reconocimiento con el que Tripadvisor cataloga Contemplación Hotel Boutique como el número 1 de 15 hoteles en Valle de Guadalupe.

Debilidades: Definitivamente, una de las debilidades más notables es la capacitación a nuevos colaboradores con respecto a la sustentabilidad; esto, con la finalidad de generar conciencia entre colaboradores y clientes. La falta de marketing verde también es un punto para reforzar, ya que no está tan identificado como empresa sustentable; y permite concienciar en profundidad a los propios colaboradores, en tanto que no existe dicha cultura en la región.

Oportunidades: Aunque la organización es muy joven, desde un inicio se ha contemplado la integración de las nuevas tecnologías, siempre a la vanguardia por el ecosistema que ha dado como resultado contar con paneles solares y sistema de reciclaje de agua. Cada vez más se incorporan prácticas sustentables como apoyo al medio ambiente, del mismo modo que el concepto innovador ha sido de gran relevancia para crecer en términos de conservación de la flora y fauna del lugar, y contando con áreas protegidas que vigilan el ecosistema. Por tal motivo, se continúa con el objetivo bien marcado para el logro de un distintivo como empresa socialmente responsable.

Amenazas: Es bien sabido que la competencia de Contemplación Hotel, de igual manera, es muy innovadora; por tal motivo, la organización se mantiene a la vanguardia y, tratando de ir un paso más allá de la competencia, cada día se hacen mejoras en las prácticas en general; sobre todo, las ecológicas. Las nuevas tendencias han hecho de Contemplación Hotel una organización siempre alerta, anticipándose a lo que viene; ya que los competidores cada vez cuentan con nuevos conceptos de negocio sofisticados, amigables con el medio ambiente. Lo que más preocupa a la organización es el cambio climático, ya que esta alteración de equilibrio de la naturaleza es de gran riesgo para todas las especies que vivientes del planeta. Tal es el caso que ,a medida que la organización crece, se tienen proyectado añadir nuevas posiciones o departamentos para anticiparse a las necesidades estratégicas en asuntos ecológicos, como es el caso de reforzar la conciencia ambiental dentro de la misma empresa e involucrando a los colaboradores, donde actualmente la organización está liderada por: **Nashla Román, Gerente General,** encargada de planificar todos los procedimientos administrativos, objetivos generales presentes y futuros, así como liderar y dirigir la empresa fomentando el marketing verde; **Anthony Foster, Gerente** del Hotel y responsable de establecer un plan dentro de la organización y coordinar todo el negocio; así como dirigir al personal, supervisar y evaluar las actividades del personal; **Sarahí Monreal, Jefa de Compras,** encargada de localizar los mejores suministros y proveedores más convenientes para la empresa; **Héctor Ávila, Comprador del área de campo,** encargado de buscar y negociar bienes para la empresa en el campo laboral; y **América Cuapantecatl, Gerente de Recursos Humanos,** encargada del área de talento dentro de la empresa, así como de capacitaciones, reclutamiento, clima laboral y procesos de nómina. Así mismo, el marketing verde de Contemplación Hotel incluye la participación completa del equipo y, al mismo tiempo, cuenta con flexibilidad para que sean parte de la toma de decisiones y enfoque de talentos. Del mismo modo, motiva a sus empleados para que sean más eficientes y conscientes de la utilización responsable de los recursos.

Departamentos de la organización con políticas de cuidado ambiental

La empresa cuenta con una estructura funcional, y se encuentra segmentada por departamentos; cada uno de ellos cuenta con una política de sustentabilidad. Los departamentos que integran la organización son los siguientes:

- Inversionistas: son las personas que invirtieron el capital en la organización, quienes participan activamente en las decisiones respecto a las políticas de sustentabilidad. Tienen clara la visión respecto al cuidado de la flora y la fauna, y cuentan con objetivos de ser una empresa autosustentable con actividades encaminadas al cuidado del medio ambiente.

- Administración: La administración está conformada por un administrador, un contador externo y el gerente general, los cuales son responsables de las operaciones y el funcionamiento diario de la empresa, así como hacer

cumplir con las políticas y objetivos de los inversionistas. Estos influyen ampliamente en ideas para el mejoramiento de dichas políticas.

- Recursos humanos: Recursos humanos está conformado por una persona, quien está en constante comunicación con el área administrativa y contable. El departamento se encarga de apoyar y orientar a todos los colaboradores, respecto a como cumplir con la política verde y sus procesos.
- Compras: El área de compras se encarga del abastecimiento de toda la organización, con los insumos y artículos que se apeguen más al cuidado del medio ambiente. Tiene la tarea de comprar, en la medida de lo posible, insumos amigables con el medio ambiente y materiales biodegradables.
- Recepción: Recepción es el responsable de coordinar las llegadas de los huéspedes de hotel y envían toda la información, de manera digital, a los huéspedes, ahorrando en consumo de papel impreso.
- Camaristas: Son las responsables, junto con la ama de llaves, de realizar la limpieza de los cuartos. Utilizan limpiadores amigables con el medio ambiente, así como biodegradables. Se les capacita para concienciar en el uso moderado de los mismos, y también el cuidado de los energéticos con la campaña "apágalo si no lo estás usando".
- Mantenimiento: Este departamento se encarga de la limpieza general del lugar, la compostura de imperfectos y la jardinería del lugar; son una pieza fundamental para el lugar, ya que se cuenta con amplios jardines y áreas verdes, y se encargan de cultivar, cosechar y cuidar la flora del lugar y alimentar a la fauna –como conejos, perros y gatos.
- Seguridad: El departamento de seguridad trabaja 24/7 para el resguardo de los individuos que conforman la organización, así como la vigilancia para el cumplimiento de las políticas; son los encargados de reportar fugas de agua, gas o mala utilización de los equipos y materiales.
- Cocina: Es el departamento medular, y actualmente se encuentra bajo la dirección del Chef Aldo Ayala, quien tiene un espíritu innovador y de calidad, y se preocupa por motivar a los colaboradores a implementar las políticas verdes en todos los procesos de cocina y empaque.
- Loza: El departamento de loza procura aprovechar de manera consciente uno de los recursos más importantes con el que cuenta la organización: el agua. Implementaron una dinámica de lavado eficiente cuidando el medio ambiente; también se utiliza jabón biodegradable, que aminora el impacto ambiental de los detergentes.
- Servicio: El departamento de servicio motiva al comensal a no optar por llevar los restos de comida; con ello, se reduce la utilización de desechables y, a la par, con esta acción se opta por comprar empaques biodegradables.

Si bien cada departamento cumple funciones específicas respecto a las políticas verdes, y cada puesto tiene objetivos propios de cuidado al medio ambiente, la interacción constante entre puestos y departamentos le otorga a la empresa el título de "organización verde". Se puede diagnosticar que los departamentos conocen la política y que, para cada puesto, existe algún tipo de actividad que procura la sostenibilidad.

La estandarización mediante los procesos ecológicos

Dentro de la organización las actividades y procedimientos ecológicos de cada una de las diferentes áreas son clave para el logro de los objetivos planteados con lo que se refiere a sustentabilidad. Tal es el caso de la utilización adecuada de sistemas de reciclaje de agua, la disminución de los recursos, así como la instalación de paneles solares que generan flujo de energía, donde cada uno de los colaboradores de la organización debe tener información y conocimiento de uso y conciencia de los recursos.

Contemplación Hotel Boutique como parte de su sistema de marketing verde, agrupa de forma descriptiva las actividades de los colaboradores con respecto al uso de recursos, además de que da a conocer el correcto seguimiento de las operaciones que se desempeñan en cuanto al compromiso con el medio ambiente. También funciona como instrumento

para el diseño de medidas y objetivos específicos del cuidado del ecosistema, de tal manera que se cumplen los propósitos de alcance y responsabilidades verdes; lo que realza la comunicación de los valores con las personas que se identifican con sitios donde existe un respeto por el medio ambiente.

Contemplación Hotel Boutique ha crecido y desarrollado a lo largo del tiempo –en conjunto con sus colaboradores–, siendo algunos de ellos parte importante de esta desde que inició la organización; es por ello por lo que desempeñan y conocen sus labores con precisión. Sin embargo, para algunas nuevas contrataciones, es necesario capacitarlos con respecto a la importancia de continuar fidelizando un entorno sustentable. De acuerdo con el crecimiento exponencial que ha tenido la empresa en el corto tiempo de operación, es necesario una estrategia para el logro de un distintivo como empresa sustentable, donde se cumpla con los estándares de responsabilidad social y sostenibilidad. Y así lograr aumentar la eficacia y consistencia de la sustentabilidad, logrando que la experiencia de los huéspedes y la percepción de estos sea siempre positiva en lo que se refiere a empresas con responsabilidad social y medioambiental.

3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN:

Cuestión 1.

¿Cómo permite Contemplación Hotel Boutique el correcto desempeño administrativo dentro del concepto de marketing verde?

Respuesta.

Al tratarse del desempeño administrativo, cabe destacar que, al ser una de las áreas más importantes que conforman la organización (Daft, 2019; Gómez, 2021; Mussons, 2020), la información obtenida sobre el funcionamiento y el alcance de objetivos a corto, mediano y largo plazo –tanto de socios como de administrativos–, este estudio de caso ha arrojado que la empresa no solamente ha evolucionado de manera estructural, sino administrativamente y; adicionalmente a lo indicado, canalizado mucho su esfuerzo en la creación de una estructura administrativa que se preocupa por desarrollar un impacto ambiental positivo, buscando incorporar dentro de sus actividades buenas prácticas ambientales, sociales y económicas. Actualmente, el área administrativa está conformada de 5 profesionales del área, como el gerente general, el gerente encargado de hotel, el gerente de compras en el área de campo, el gerente de compras administrativo y el gerente de recursos humanos, logrando así contribuir a la conservación del medio ambiente y tomando en cuenta el capital natural que soporta el desarrollo del territorio; todo ello, debido al actual crecimiento de la organización, se prevé necesario anticiparse a actualizaciones y buscar nuevas oportunidades de innovación, logrando que una gerencia de marketing alcance el compromiso necesario con estrategias rentables orientadas al crecimiento; y que, de igual manera, contribuya a las relaciones inter-organizacionales dentro del sector.

Cuestión 2.

¿Se podría afirmar, según lo expuesto en el caso, que los profesionales que trabajan en el área administrativa conocen los procesos y objetivos enfocados al buen uso de recursos?

Respuesta.

Los fundadores de la empresa son personas mexicanas que valoran el esfuerzo de sus colaboradores y, desde un punto de vista administrativo, Contemplación Hotel Boutique cuenta con personal calificado. Durante su crecimiento y desarrollo se definieron los procesos como son RR HH, pago de nómina, delimitación de perfil laboral, entrevista laboral, alta de personal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), contratación, baja de personal… cada uno de estos procedimientos se desarrollan de manera oportuna, buscando garantizar que los colaboradores cuenten con las habilidades y aptitudes para desarrollar las funciones que les sean asignadas con sentido de responsabilidad, y visualizando a la empresa como un ente responsable del uso adecuado de los recursos: no solamente ambientales, sino también logrando la homogeneidad mediante un manual de procedimientos (que encuentra disponible para los miembros de la organización).

Desde un punto de vista operativo, Contemplación Hotel Boutique realiza cada una de las actividades de manera correcta y oportuna, con conciencia ecológica; sin embargo, en el área operativa no cuenta con un manual de procedimientos que estandarice las actividades que se llevan a cabo día a día (con un manual de procedimientos operativos de este tipo, se considera que será más fácil controlar los procesos de gestión).

Cuestión 3.

¿Cómo logra Hotel Contemplación posicionarse como una empresa enfocada en el marketing verde?

Respuesta.

Para Contemplación Hotel, uno de los aspectos más importantes es lograr ofrecer servicios y productos de la mejor calidad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores, y buscan posicionarse como uno de los mejores hoteles boutique de la región; todo esto, buscando concienciar a los clientes dentro del compromiso del cuidado del medio ambiente.

Contemplación Hotel logra posicionarse como una empresa verde, estableciendo objetivos medioambientales basados en certificaciones nacionales e internacionales; además de los distintivos que logran identificarse como empresa sustentable, al cumplir con estos lineamientos, logra involucrarse en el desarrollo de la sostenibilidad del Valle de Guadalupe y de la organización –al encontrarse en constante crecimiento, busca alternativas y analiza oportunidades que aumenten su participación–. En un ambiente de constante cambio, y tomando en cuenta el crecimiento de la zona, se identifican las ventajas competitivas que otorga el marketing verde. En cuanto a las demás empresas que proporcionan los mismos servicios en el sector, este logra posicionar a la empresa como uno de los lugares favoritos para los clientes nuevos y frecuentes, ya que ofrece una estructura moderna y elegante sin perder la esencia de un ambiente natural dentro del Valle de Guadalupe.

4. CONCLUSIONES:

Contemplación Hotel, al ser una empresa relativamente joven y con los profesionales que dirigen la organización, ha demostrado su cumplimiento en el desarrollo óptimo de marketing verde, y el progreso de la organización; de tal manera que la empresa continúa en crecimiento y analizando alternativas que aumenten su participación en proyectos que generen beneficios al medio ambiente, y que a su vez obtengan ventajas en su entorno competitivo.

El diseño organizacional de la empresa, encargado de llevar una estructura ordenada y activa dentro de la misma, involucra a todos y cada uno de los profesionales para la correcta toma de decisiones, y apoyando las actividades promuevan cambios a favor de la ecología (Whitehead y Stroope, 2015); siendo este el modelo administrativo que actualmente se utiliza dentro de la organización Contemplación Hotel Boutique. Se ha observado que el rumbo hacia el cuidado del medio ambiente –y cuidando a su vez la gestión de mejoras para el desarrollo óptimo y progreso de la organización– ha sido transformado, mediante procesos flexibles para su crecimiento. Definitivamente, es indispensable crear nuevos espacios innovadores que vean nuevas proyecciones a futuro, para anticiparse y conocer las tendencias dentro del marketing verde; y poder, también, desarrollarlas como empresa pionera dentro de la región.

El tipo de estructura de Hotel Contemplación presenta un desarrollo horizontal, es decir, que los departamentos han sido creados cada vez con mayor frecuencia debido a la inminente necesidad de la organización. El hotel se encuentra estructurado, pero presenta áreas de oportunidad en mercadotecnia verde, ya que son servicios que actualmente se encuentran subcontratados. Si se contara con un departamento de mercadotecnia propio, se identificarán los cambios que presenta el mercado de manera más oportuna, se aprovecharía para crear material de divulgación constante para la comunidad y los clientes, y se podría publicitar cuestiones internas que otorgan ventajas competitivas a la organización, como lo son: el cultivo de frutos y hortalizas, el ambiente laboral que reina en el lugar, las constantes innovaciones culinarias y de servicio… entre otras. La documentación estandarizada de actividades que se están desarrollando dentro de los departamentos ayudará a optimizar el conocimiento del personal y sus funciones; con esto, se busca equilibrar los equipos de trabajo y las actividades como mantenimiento, limpieza y restaurante, que serán las principales partes de la organización que tendrán un beneficio. En este sentido, se ha de tomar en cuenta a los empleados y sus rutinas, observando

la efectividad de ellas, mejorando las habilidades, los conocimientos y la efectividad grupal e individual de las personas que forman a la organización.

Contemplación Hotel Boutique, en muy poco tiempo de su creación, ha fortalecido su estructura y su posicionamiento en el mercado turístico y territorial dentro del Valle de Guadalupe, y se considera que el enorme crecimiento del sector vitivinícola es de gran importancia económico y social en el estado; por tal motivo, la empresa tiene interés en ofrecer no solamente una estancia de hotel, sino ofrecer experiencias en un lugar mágico y en armonía con el medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA:

Cerda-Suarez L.M., Valero-Matas J.A. (2021): Disseminating Pet-Friendly Trends in Partnership: The Initiative 'Marketing Con Causa' in Mexico. En: Galan-Ladero M.M., Galera-Casquet C., Alves H.M. (eds) *Cause-Related Marketing. Classroom Companion: Business*. Springer, Cham.

Daft, R. (2019): *Teoría y diseño organizacional.* CDMX: Thompson.

French, J., Gordon, R. (2020). *Strategic Social Marketing for Behaviour and Social Change: second edition*. London, SAGE Publications Ltd.

Gómez, S. (2021): *Organizaciones inteligentes.* Madrid: Maxi.

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.

Martínez, M. R. (2018): *Marketing verde para pequeñas y medianas empresas sustentables. Las ciencias sociales y la agenda nacional.* B. A.: Cengage.

Monteiro, T., Cavazos-Arrollo, J. (2015): *Mezcla de marketing verde, una perspectiva teórica*, Buenos Aires: Cimtage. En: http://www.elpulsolaboral.com.mx/recursos-humanos/11798/objetivos-del-diseno-organizacional (acceso el 01/10/2021).

Montenegro, A. (2018). El roadtrip definitivo por México: recorremos el valle de Guadalupe. Conde Nast Traveler. En https://www.traveler.es/naturaleza/articulos/ruta-por-guadalupe-baja-california-mexico-en-coche/13216/amp (acceso el 01/01/2021).

Mussons, S. (2020): *Organizaciones ágiles*. Barcelona: Ed. Libros de Cabecera.

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

Valverde, K., Gutiérrez, E. (2017): The Community Program for Neighborhood Improvement in Mexico City. En G. H. Tonon (ed.). *Quality of Life in Communities of Latin Countries*. Cham, Switzerland: Springer, 95-116.

Whitehead, A. L., Stroope, S. (2015): Small groups, contexts, and civic engagement: A multilevel analysis of United States Congregational Life Survey data, *Social Science Research*, Volume 52, 659-670.

WEBGRAFÍA:

https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Empresas-verdes-y-el-gobierno-20130829-0010.html (acceso el 01/11/2021).



International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM)

eman ta zabal zazu
Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea