

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo  
de Marketing Público y Não Lucrativo



Universidad de Oviedo  
*Universidá d'Uviéu*  
University of Oviedo



CEGGLA  
Cátedra de Estudios de  
Gobernanza Global Alimentaria





---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

## Línea editorial:

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

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

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

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

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

## Información sobre la publicación:

Editan:

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

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

Con el apoyo de:

Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

Cátedra de Estudios de Gobernanza Global Alimentaria de la Universidad de Oviedo (España)

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

Contenidos disponibles en:

<http://www.grupomio.org/revista>

## Linha editorial:

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

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

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

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

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

## Informação sobre a publicação:

Editam:

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

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

Com o apoio da:

Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

Cátedra de Estudos de Gobernanza Global Alimentaria de la Universidad de Oviedo (España)

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

Conteúdos disponíveis em:

<http://www.grupomio.org/revista>



### Instrucciones para los autores:

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

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

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

© MIO, NECE y autores

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

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

### Instruções para os autores:

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

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

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

© MIO, NECE e autores

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

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





## Editores / Editores:

José Luis VÁZQUEZ BURGUETE  
Universidad de León (España)

Arminda Maria FINISTERRA DO PAÇO  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

## Editores asociados / Editores associados (Número 7):

Luis Ignacio ÁLVAREZ GONZÁLEZ  
Amparo NOVO VÁZQUEZ  
María José SANZO PÉREZ  
Universidad de Oviedo (España)

Silvia CACHERO MÁRTÍNEZ  
Primitiva PASCUAL FERNÁNDEZ  
Nuria VIEJO FERNÁNDEZ

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

Ana LANERO CARRIZO  
Universidad de León (España)

M. Purificación GARCÍA MIGUÉLEZ  
Universidad de León (España)

Pablo GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ  
Universidad de León (España)

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

Luis Ignacio ÁLVAREZ GONZÁLEZ  
Universidad de Oviedo (España)

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

Helena Maria ALVES  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

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

Edy Lorena BURBANO  
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

Elisa MONNOT  
Université de Cergy-Pontoise (France)

Enrique Carlos BIANCHI  
Universidad Católica de Córdoba (Argentina)

Maurice MURPHY  
Cork Institute of Technology (Ireland)

Jorge CEA VALENCIA  
Federico Santa María Technical University (Chile)

Irena OGRAJENŠEK  
University of Ljubljana (Slovenia)

Amparo CERVERA TAULET  
Universidad de Valencia (España)

Luis ORTIGUEIRA SÁNCHEZ  
Universidad del Pacífico (Perú)

Marlene DEMETRIOU  
University of Nicosia (Cyprus)

Arminda Maria FINISTERRA DO PAÇO  
Universidade da Beira Interior (Portugal)

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

Alberto PADULA  
University of Rome Tor Vergata (Italy)

Charles Nwaneri EMEZI  
Federal Polytechnic Nekede Owerri (Nigeria)

Claude PECHEUX  
Université Catholique de Louvain (Belgique)

Miroslav FORET  
College of International and Public Relations Prague (Czech  
Republic)

Marco A. RIOS PONCE  
Universidad del Azuay (Ecuador)

Clementina GALERA CASQUET  
Universidad de Extremadura (España)

Celina SOLEK-BOROWSKA  
Warsaw School of Economics (Poland)

Ivan GEORGIEV  
Trakia University Stara Zagora (Bulgaria)

María Isabel SÁNCHEZ HERNÁNDEZ  
Universidad de Extremadura (España)

Arvydas GUOGIS  
Mykolas Romeris University (Lithuania)

Marlize TERBLANCHE-SMITH  
Stellenbosch University (South Africa)

Erzsébet HETESI  
University of Szeged (Hungary)

Rodoula TSIOTSOU  
University of Macedonia (Greece)

Mirna LEKO-ŠIMIČ  
University of Osijek (Croatia)

Anna VAŇOVÁ  
Matej Bel University (Slovakia)

Óscar Daniel LICANDRO  
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)

José Luis VÁZQUEZ BURGUETE  
Universidad de León (España)

Emerson Wagner MAINARDES  
FUCAPE Business School (Brasil)

Gabriel WALD  
Catholic University Andres Bello (Venezuela)

Sebastian MARTIN  
University of Applied Sciences Upper Austria (Austria)

Walter W. WYMER  
University of Lethbridge (Canada)

## **Comité Científico / Comitê Científico (Número 7):**

David ABRIL PÉREZ Universidad de León (España)	María Purificación GARCÍA MIGUÉLEZ Universidad de León (España)
María J. BARROSO MÉNDEZ Universidad de Extremadura (España)	Paulo P. GONÇALVES ISCAP - Politécnico do Porto (Portugal)
Daira BLANCO Universidad de Córdoba (Colombia)	Pablo GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ Universidad de León (España)
Alexandra BRAGA ESTG de Felgueiras – Inst. Politécnico do Porto (Portugal)	Remedios HERNÁNDEZ LINARES Universidad de Extremadura (España)
Luisa CAGICA CARVALHO Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)	María del Carmen HIDALGO ALCÁZAR Universidad de León (España)
Amélia O. CARVALHO ESTG de Felgueiras – Inst. Politécnico do Porto (Portugal)	Ana LANERO CARRIZO Universidad de León (España)
Carlos CARDOSO Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)	Antonio MACARRO TOMILLO Universidad de Cádiz (España)
Luísa C. CARVALHO Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)	Estela NÚÑEZ BARRIOPEDRO Universidad de Alcalá (España)
Ramón CUADRADO MARQUÉS Universidad de Cádiz (España)	Mara OLIVARES MARÍN Universidad de Extremadura (España)
Rosana FUENTES FERNÁNDEZ Universidad San Jorge (España)	José Antonio OLIVEIRA ESTG de Felgueiras – Inst. Politécnico do Porto (Portugal)
Marisa R. FERREIRA ESTG de Felgueiras – Inst. Politécnico do Porto (Portugal)	Paulo Alexandre OLIVEIRA DUARTE Universidade da Beira Interior (Portugal)
Arminda María FINISTERRA DO PAÇO Universidade da Beira Interior (Portugal)	Azucena PENELAS LEGUÍA Universidad de Alcalá (España)
María Mercedes GALÁN LADERO Universidad de Extremadura (España)	César SAHELICES PINTO Universidad de León (España)
Clementina GALERA CASQUET Universidad de Extremadura (España)	Luis Enrique VALDEZ JUÁREZ Instituto Tecnológico de Sonora (México)
Dolores GALLARDO VÁZQUEZ Universidad de Extremadura (España)	José Luis VÁZQUEZ BURGUETE Universidad de León (España)

## Volumen 7 (2020)

### MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY

#### Editores asociados / Editores Associados (Número 7):

Luis Ignacio ÁLVAREZ GONZÁLEZ

Amparo NOVO VÁZQUEZ

María José SANZO PÉREZ

Silvia CACHERO MÁRTINEZ

Primitiva PASCUAL FERNÁNDEZ

Nuria VIEJO FERNÁNDEZ

*Universidad de Oviedo (España)*

## ÍNDICE

### SECTION I: Public & Political Marketing

- "Make America Great Again", Really, Donald?** 7  
Lanero Carrizo, A., García Miguélez, M.P., de Dios Andrés, J., Frade Díaz, E., & Iglesias García, A.
- O ifam e a responsabilidade social – o caso da biblioteca comunitária da aldeia indígena moyray** 17  
de Oliveira Duarte, P.A., Finisterra do Paço, A.M., Romualdo de Souza, O.
- Ponle freno: la acción que decidimos cada uno de nosotros** 25  
Vázquez Burguete, J.L., Lanero Carrizo, A., Dieguez Martínez C.J., & Fernández Páramo, M.R.

### SECTION II: Territorial Marketing

- Almanatura – Reactivando pueblos** 39  
Vázquez Burguete, J.L., Lanero Carrizo, A., León López, S., Nyayko, S., & Ortiz Guerrero, J.
- La revalorización del patrimonio natural extremeño, clave de la política de responsabilidad social de ExVER** 45  
Hernández Linares, R., Olivares Marín, M., & Chavez Zapata, A.
- The role of corporate social responsibility campaign on the charitable behavior of the society: case study of Coca-Cola company and edhi foundation in pakistani context** 55  
Galán Ladero, M.M., Galera Casquet, C., & Yaqub Bhatti, H.

### SECTION III: Nonprofit Marketing

- "SIEPOMAGA.PL" and Facebook as the most popular and simplest non-profit crowdfunding platform in Poland** 65  
Ferreira, M.R., Oliveria, J.A., & Płaskociński, P.
- #RETO1000: Cómo una influencer salvó la vida a 1000 niños** 73  
Vázquez Burguete, J.L., García Miguélez, M.P., Fernández Herrero, A., Iglesias Cotelo, R., & Vela Sardón, P.
- A Importância do Marketing e da economia colaborativa na Gestão Estratégica e Sustentabilidade da CAIS** 81  
Braga, A., Carvalho A., Gomes, J., Zidane, N., & Lopes, S.
- AIIESEC en la era del Branding Customer Experience (BCXP) y su dinámico modelo de economía colaborativa** 93  
Blanco Ramírez, D.R., Ben Tsarnaev, L., & Oviedo Suárez, C.
- Campaña "Amigo anónimo": caso Alcohólicos Anónimos** 101  
Hidalgo Alcázar, M.C., Gutiérrez Rodríguez, P., Díez García, C., Álvarez González, D., Gutiérrez López, F., & Villamarzo Castro, N.



<b>Grandes amigos: ¿Quién quiere la soledad de una familia hinchable?</b>	107
Hidalgo Alcázar, M.C., Gutiérrez Rodríguez, P., Abad Martínez, N., Fernández Herrero, A., & Vela Sardón, P.	
<b>La hora de actuar</b>	115
Hidalgo Alcázar, M.C., Gutiérrez Rodríguez, P., Alcalde Alonso, A., Aparicio Puente, A., Cernuda Álvarez, E., Conde Rodríguez, R., & González Fernández, C.	
<b>Marketing no lucrativo en la economía colaborativa. caso de la fundación Rais: campaña “Personas de cartón”</b>	123
Núñez Barriopedro, E., Barba Magdalena, S., & Thoma Fuentes, N.K.,	
<b>SECTION IV: Social Marketing</b>	
<b>“Sus derechos en juego”, la importancia del marketing social en la economía colaborativa.</b>	137
Núñez Barriopedro, E., Carvajal Selvaggio, E., & Fuentes del Río, P.	
<b>Accountability como práctica de responsabilidade social na era da economía colaborativa</b>	147
Braga, A., Carvalho A., Costa, A.S.	
<b>Cómo oxfam intermón lucha contra la evasión fiscal</b>	161
Vázquez Burguete, J. L., Abril Pérez, D., Neupert, E., & Runze, C.	
<b>Economías colaborativas. El caso <i>Spacebee</i></b>	171
Penelas Leguía, A., & Baile Royo, A.	
<b>Esolidar: donde la tecnología se encuentra con un fin no lucrativo</b>	181
Lanero Carrizo, A., García Miguélez, M.P., Crespo Ferrero, G., Llamazares Rodríguez, A., & López Calvo, P.	
<b>Inovação, economia colaborativa e marketing social: um estudo de caso da empresa DOBRA, MONTENEGRO/RS, Brasil</b>	189
Finisterra do Paço, A.M., Amauri Steil, L., & Gois, L.	
<b>Las donaciones de Amancio Ortega</b>	197
Vázquez Burguete, J.L, García Miguélez, M.P., Díaz Martín, E., & Montes Garrido, M.C.	
<b>Marketing social de la empresa Solán de Cabras</b>	207
Hidalgo Alcázar, M.C., Gutiérrez Rodríguez, P., Tabuyo Martínez, A., Troya Hervías, V., & Martínez Martínez de Compañón, R.	
<b>The Ricky Rubio Foundation</b>	213
Lanero Carrizo, A., Sahelices Pinto, C., Fernández Castaño, N., & Fuertes García, P.	
<b>Toms - One for one</b>	221
Lanero Carrizo, A., Sahelices Pinto, C., Fernández García, N., & Guillán López, M.	
<b>Un modelo de negocio sostenible: Toms</b>	233
Lanero Carrizo, A., Sahelices Pinto, C., Navarro Blanco, A., & Cimadevilla Gómez, M.	
<b>SECTION V: Socially Responsible Consumption and Food Governance</b>	
<b>A economia circular aplicada à empresa The Navigator Company</b>	245
Finisterra do Paço, A.M., De Sousa Clemente, E.M., Gonçalves Lopes, S., & Fernandes Figueira T.F.	
<b>Auara, el agua para cambiar el mundo</b>	253
Hidalgo Alcázar, M.C., Gutiérrez Rodríguez, P., Álvarez Blanco, L., Flórez Muñoz, M., Fernández Gall, I., & García Peláez, C.	
<b>O caso do banco Alimentar de Setúbal- Portugal, num contexto de inovação social</b>	263
Cardoso, C., Cagica Carvalho, L., & Rivotly, A.	
<b>Too Good To Go: El consumo responsable hecho realidad</b>	269
Fuentes Fernández, R., Arilla Campo, A., Ceamanos Laguna, L., Cuadrado Coya, M., Ebri Ferrando, A., & López García, H.	

## **SECTION VI: Green Marketing**

- Consumer behaviour in green marketing: 4ocean's business model** 279  
Vázquez Burguete, J.L., Lanero Carrizo, A., Simoncelli, M., Tammeta G., & Láiz Suárez, D.
- Gestión de crisis: el escándalo de las emisiones de Volkswagen** 287  
Cuadrado Marqués, R., Macarro Tomillo, A., & Trinidad González, J.
- La moda sostenible de Tequila Moon** 299  
Barroso Méndez, M.J., Moreno Gómez, M., & Moreno Gómez M.
- La solución al problema de las pajitas de plástico: Sorbos y las pajitas comestibles** 305  
Lanero Carrizo, A., García Miguélez, M.P., Bruña León, H., García Gacia, J., & Garmón Gallego, V.
- Leroy Merlin como empresa modelo en España** 313  
Lanero Carrizo, A., García Miguélez, M.P., Reina, G., & Carrillo Valdés, A.K.
- Reciclar devuelve dinero** 323  
Vázquez Burguete, J.L., García Miguélez, M.P., Alcalde Alonso, A., González Fernández, C., & Aparicio Puente, A.
- Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad: Cementos Tudela Veguín S.A.U** 329  
Lanero Carrizo, A., Sahelices Pinto, C., Narganes Gómez, J.J., & Vidal Álvarez, M.
- Wituka: Art for everyone** 337  
Lanero Carrizo, A., Sahelices Pinto, Sastre Esteban N., Rodríguez Prieto, M., & Sánchez A.

## **SECTION VII: Corporate Social Responsibility & Sustainability**

- 25 metros cuadrados mostrando una realidad** 349  
Vázquez Burguete, J.L., Lanero Carrizo, A., Cernuda Álvarez, E., Conde Rodríguez, R., & Tello Fuentes, M.
- A gestão estratégica e a accountability como fatores potenciadores da imagem da Fundação Bissaya Barreto** 357  
Calvalho, A., Braga, A., Araújo, C., & Silva, R.
- Associação Mutualista do Montepio: A importância da gestão estratégica, da accountability e do marketing na responsabilidade social** 369  
Braga, A., Calvalho, A., Ribeiro, A., & Almeida, A.
- La responsabilidad social corporativa de Apple Inc.** 379  
Hernández Linares, R., Del Viejo Sánchez, A., & Domínguez Cidoncha, C.
- La responsabilidad social corporativa de Telefónica** 387  
Hernández Linares, R., Rodríguez Magro, J.J., & Lunar Jiménez, L.V.
- Microsoft's corporate social responsibility analysis** 397  
Hernández Linares, R., Bautista del Viejo, H., & Jiménez Benítez, M.
- Product red. El caso Apple Inc.** 407  
Vázquez Burguete, J.L., Abril Pérez, D., Álvarez González, D., Martínez Martínez de Compañón, R., & Tabuyo Martínez, A.

## **SECTION VIII: Social entrepreneurship & social innovation**

- ECOSIA** 415  
Vázquez Burguete, J.L., García Miguélez, M.P., Del Estal Lorenzo, M., & Torres Soto, C.
- Marketing digital como instrumento para a economia colaborativa: o estudo de caso da Doghero** 423  
Gonçalves, P., Vieira Sabóia, A., Legramante, D., Pereira Menegaz, M.U., & Ferreira Filho, W.S.
- Políticas LGBTI en Accenture** 431  
Gallardo Vázquez, D., Valdez Juárez, L.E., & Sánchez Domínguez, J.C.
- Viajes solidarios: una nueva forma de hacer turismo** 439  
Galera Casquet, C., & Méndez Mora, F.M.





---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

**Volumen 7 (2020)**

**MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY**

## **SECTION I: Public & Political Marketing**



## “MAKE AMERICA GREAT AGAIN”, REALLY, DONALD?

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

**Julia de Dios Andrés**  
**Elsa Frade Díaz**  
**Andrea Iglesias García**

### Resumen:

En 2016, la persona del año según la revista Time fue Donald J. Trump. Este empresario ya era muy conocido en los EE.UU., pero no fue hasta 2015, debido al anuncio de su candidatura a las presidenciales de su país, cuando logró la fama mundial. Su campaña política fue una de las más polémicas de la historia de los EE. UU. con su famoso lema “*Make America Great Again*”. Trump nunca contó con el apoyo unánime del partido Republicano, al cual representaba, ni con el apoyo de la sociedad americana, ni mucho menos con el de los líderes mundiales. Su llegada a la Casa Blanca conmocionó al mundo ya que nadie esperaba su victoria. Por ello, en este caso analizaremos por qué Donald J. Trump se convirtió en el 45º presidente de los EE. UU. Nunca debemos olvidar una frase que él mismo dijo “*No dream is too big*”. Y es que, ya sea gracias al dinero o la confianza en uno mismo, los sueños se cumplen, y Trump contaba ambas.

### Abstract:

In 2016, Time’s Person of the Year was Donald J. Trump. He was already a famous businessman in the U.S., but it was not until 2015, when he announced he was running for president, that he achieved his worldwide fame. His political campaign was one of the most controversial ones in the U.S. history, using his campaign slogan “*Make America Great Again*”. Trump never had the unanimous support of the Republican party, which he was representing, nor of the Americans, and neither from world leaders. His arrival to the White House shook the world profoundly because nobody was expecting his victory, this is why we are going to analyze the keys of Donald J. Trump becoming the 45th President of the U.S. We never should forget one of his quotes “*No dream is too big*” because dreams come true thanks to money or the self-confidence, and Trump had both of them.



## 1. Introducción

Donald Trump, el neoyorquino, empresario y actual presidente de Estados Unidos desde 2017, comenzó su formación académica con tan solo 13 años al ser ingresado en la Academia Militar de Nueva York. Debido a su mala conducta fue expulsado de la escuela, donde, por aquel entonces, ya se había convertido en un atleta destacado. Durante dos años, Trump permaneció matriculado en la Universidad de Fordham. Posteriormente, accedió a la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania de la que egresó con un grado en Economía.

Sus primeros años en el mundo laboral fueron dedicados a trabajar junto con su padre en la compañía familiar dedicada a la construcción, en concreto al desarrollo e implementación de proyectos.

Debido a su ambición y perseverancia, Trump obtuvo numerosos éxitos en sus primeros proyectos independientes, tales como la construcción de un centro de negocios al oeste de Manhattan, en un terreno de una empresa de ferrocarril quebrada, o la adquisición del hotel Commodore, el cual, a pesar de ser una inversión no rentable a priori, logró sacar adelante. Sin embargo, Donald Trump saltó a la fama en la ciudad de Nueva York con uno de sus proyectos más destacados: el rascacielos Trump Tower, situado en la Quinta Avenida. A partir de entonces, realizó varios proyectos apodados todos ellos con su propio apellido.

Actualmente, Trump es dueño, entre otras muchas cosas, de una cadena hotelera en varias ciudades de América, así como de una red de campos de golf en EE. UU., Escocia, los Emiratos Árabes e Irlanda. Además, es el copropietario y director ejecutivo de los concursos de belleza Miss Universo, Miss USA y Miss Teen USA. Trump también participó en la industria de la moda, donde lanzó su propia línea de ropa apodada “Donald J. Trump Signature Collection” y, consecutivamente, dio paso a una marca de productos para el hogar. En 2004, el estadounidense se convirtió en el productor ejecutivo y presentador de un reality show llamado “*The Apprentice*” con el que obtuvo un gran éxito, elevados índices de audiencia e incluso llegó a conseguir una nominación a los premios Emmy en repetidas ocasiones. Asimismo, Donald Trump es autor de varios libros sobre negocios, los cuales se convirtieron en éxito de ventas. Debido a todos estos logros, Trump se fue convirtiendo poco a poco en un personaje público muy reconocido en Estados Unidos.

El 16 de junio de 2015, Trump presentó oficialmente su candidatura a la presidencia de Estados Unidos con su característico slogan “*Make America Great Again*”, el cual le impulsó a su ascensión en la nominación republicana. Sus promesas de campaña electoral, entre otras cosas, hacían referencia a cambios en lo que se refiere a la inmigración, los impuestos, la política exterior y el comercio.

**Figura 1.** Donald J. Trump jurando el cargo, acompañado por su familia



Fuente: <https://time.com/4641547/inauguration-2017-donald-trump-america-first/>, a fecha de 20/01/2017

Algunas de las promesas más destacadas de Donald Trump en cuanto a política exterior fueron la construcción de un gran muro en la frontera sur, siendo éste financiado por el gobierno de México, o la prohibición de entrada de los musulmanes en Estados Unidos. En uno de sus discursos, también prometió la creación de empleo y la imposición de unos aranceles sobre los bienes provenientes de China y México. Además, otra de las promesas que causó gran revuelo entre las masas fue su idea de "bombardear" o "tomar el petróleo" del ISIS. Trump logró acercarse a una multitud de trabajadores y atrajo a gran cantidad nuevos votantes a las urnas. Todos los logros conseguidos a lo largo de su carrera profesional le facilitaron las elecciones, pues ya era un personaje reconocido entre la población norteamericana como un icono de riqueza y grandeza.

El 8 de noviembre de 2016, Donald Trump ganó las elecciones contra su rival Hillary Clinton y accedió a la presidencia en enero de 2017. Así fue como Trump fue investido como el 45º presidente de los Estados Unidos.

## 2. Desarrollo del Caso

Donald Trump, desde que presentó su candidatura a la presidencia de Estados Unidos, inició una polémica y viral campaña política que le llevó a la Casa Blanca. Fue concretamente en junio de 2015 cuando Donald Trump desde la conocida Torre Trump, un rascacielos situado en la Quinta Avenida de Nueva York, pronunció por primera vez la frase que más tarde se convertiría en el repetido y famoso slogan de su campaña: "Make America Great Again". Desde entonces, Trump concertó numerosos mítines que llegaron a alcanzar cifras de 10.000 o incluso 30.000 asistentes, como fue el caso del estado de Alabama. Sin embargo, lejos de hacer mítines "al uso", en el que el candidato lleva preparado un discurso políticamente correcto, asesorado en cada una de sus declaraciones por un asistente o jefe de campaña, los mítines de Trump se caracterizaron por la retórica, las acusaciones, la violencia verbal e incluso, a veces, física entre simpatizantes y detractores. Lejos de lo que se pueda creer, el jefe de la campaña de Trump, Corey Lewandowski, estuvo siempre al tanto de las declaraciones de este y, precisamente, su lema durante la campaña siempre fue "Let Trump be Trump" ("Dejar que Trump sea Trump"). Donald siempre elogió el trabajo de Lewandowski como gerente de su campaña y reconoció la capacidad de este para dejarle libertad a la hora de actuar y, al mismo tiempo, realizar su trabajo satisfactoriamente.

En menos de un año, Trump se convirtió en el candidato republicano favorito de los votantes en todas las encuestas y se enfrentó finalmente a Hillary Clinton, candidata del partido demócrata, en las elecciones del 8 de noviembre de 2016. En contra de todo pronóstico y a pesar de las numerosas críticas, Trump ganó las elecciones revelando así a multitud de votantes silenciosos y dando la vuelta a todos los sondeos realizados hasta el momento.

**Figura 2.** Donald Trump durante unos de sus multitudinarios Trumprallys, Arizona



Fuente: <https://www.ketr.org/post/are-you-ready-yet-accept-donald-trump-who-he>, a fecha de 24/08/2017

### Técnicas de marketing político

- Gran difusión en los medios: Desde el inicio de su campaña, Trump acaparó toda la atención de la prensa regalando multitud de titulares. Esto le permitió no tener que invertir a penas en publicidad, ya que fueron los medios de comunicación quienes, haciéndose eco continuamente de sus polémicas declaraciones, desempeñaron esta función. Numéricamente, y tomando como referencia febrero de 2016, Trump invierte unos 10 millones de euros en publicidad ese mes, que se convirtieron en 1898 millones de publicidad gratuita para Donald Trump según un artículo de The New York Times. Además, a modo de comparativa, llama la atención que, en el mismo periodo, su rival Hillary Clinton gastase en anuncios y publicidad casi 28 millones de euros, cantidad notoriamente superior a la invertida por Donald Trump y, sin embargo, sólo alcanza la cifra de 746 millones de euros obtenidos en publicidad gratuita en los medios de comunicación. Esto refleja claramente la repercusión y expectación que cada uno de los candidatos generaba con sus declaraciones y su impacto en los medios de comunicación.
- Las redes sociales: Internet ya estuvo muy presente en campañas de candidatos a la presidencia de los Estados Unidos previos a Donald Trump como, por ejemplo, Barack Obama. Sin embargo, la campaña de Trump se caracterizó por el desmedido uso de las redes sociales, en concreto Twitter, en las que no tenía tapujos a la hora de expresar sus ideas. Lejos de perjudicar, como bien podría pensarse, Twitter resultó ser una herramienta más de promoción para Trump. Y es que instantes después de cada una de sus publicaciones, estas ya se habían hecho virales, generando a su paso respuestas de personajes públicos de todos los ámbitos que como el propio Trump decía “entraron al trapo”. Como es lógico pensar, esto solo hizo que “darle más bola” y conseguir más publicidad si cabe. Las noticias falsas difundidas sobre todo en redes sociales de las que hablaremos más adelante también tuvieron repercusión sobre los votantes (hay estudios que aseguran que el porcentaje de personas que considera fiable y vinculante a la hora de votar las noticias vistas en las redes sociales es realmente bajo) así como la publicidad llevada a cabo fraudulentamente a través de Facebook, asunto que también trataremos más detalladamente en los siguientes párrafos.
- Un slogan que deja huella: Su frase “Make America Great Again” (“Hagamos grande América de nuevo”) se repitió desde el inicio hasta el fin de su campaña, al contrario que su rival Hillary Clinton, quien usando varios slogans y sin tanta fuerza como este no logró la misma repercusión. Con este lema, Trump llama de forma directa a la clase media estadounidense (probablemente quienes le convirtieron en ganador) quienes en los últimos años se estaban empobreciendo y perdiendo progresivamente poder adquisitivo. Conociendo estas circunstancias y el gran patriotismo que destila en general la sociedad estadounidense, Trump consiguió dar en el clavo. Por otro lado, este slogan resultó realmente inclusivo permitiendo que todo votante pudiera sentirse identificado con él e interpretarlo a su modo.

**Figura 3.** Slogan de la campaña de Donald Trump para las elecciones presidenciales de 2016

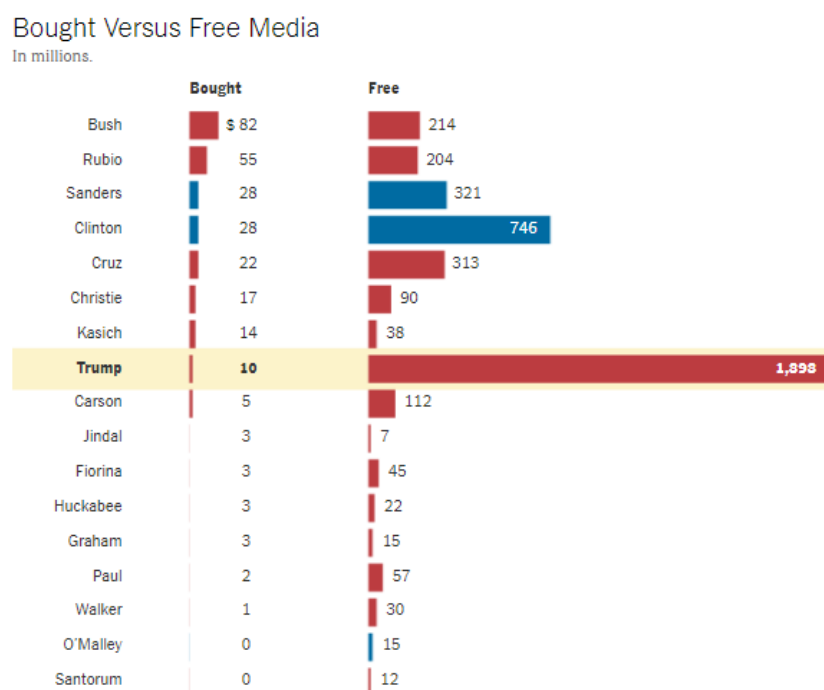


Fuente: <https://wakeforestmarketing.com/political/>



- Crear espectáculo: Los mítines utilizados habitualmente como herramienta de comunicación y persuasión en política fueron sustituidos por actos multitudinarios que más bien podrían calificarse de espectáculos. Este fenómeno resultó innovador y muy efectivo llegando incluso a acuñar su propio nombre: los "Trumprallys". Estos, resultaban un reclamo para la prensa y gran cantidad de adeptos y simpatizantes mientras que, a su vez, se hacían virales en las redes sociales usando el hashtag, #trumprally.
- Atacar a la competencia: Hillary Clinton fue la gran rival de Donald Trump en las elecciones de 2016 y, como tal, bien podríamos decir que Trump le hizo justicia. No dudo en recurrir a toda clase de acusaciones, insultos e incluso la difusión de noticias falsas, con el fin de hacer creer a los votantes que el único candidato apto para el puesto era él mismo. Precisamente las noticias falsas o fake news, influyeron ampliamente en el público americano. A pesar de que estudios como Social Media and Fake News in the 2016 Election aseguran que las noticias falsas difundidas en las redes sociales no influyeron realmente en la decisión de los votantes o al menos no de manera particular, la mayoría de los estudios muestran cómo las fake news recibieron muchas más interacciones (visualizaciones y reacciones) que las noticias reales. Así fue como titulares como "El Papa Francisco apoya la candidatura de Donald Trump para presidente" llegaron a multitud de personas y probablemente influyeron en muchas de ellas a pesar de que se desconozca en qué medida.
- Conocer a su público e influir en él: A pesar de que el público objetivo será tratado en detalle más adelante, cabe destacar en este apartado el supuesto fraude llevado a cabo por la empresa Cambridge Analytica, consultora de marketing y publicidad, en favor de Donald Trump. La empresa en cuestión utilizó datos personales de gran cantidad de usuarios de Facebook de forma no autorizada. Esto se considera que pudo llegar a influir en la victoria de Trump pues dependiendo del perfil del usuario y sus características se les mostraba publicidad que estuviese acorde con ellos. Así, por ejemplo, a los detractores de Trump les mostraban publicaciones que seguían esta línea haciéndoles confiar plenamente en una clara victoria demócrata.

Figura 4. Gráfico del dinero invertido en publicidad contra la publicidad recibida gratuitamente



Fuente: mediaQuant, SMG Delta

- Centrarse en una sola idea y explotarla: La campaña política de Donald Trump giró sin duda alrededor de la inmigración. Desde un inicio planteó el problema y difundió sencillas soluciones que llevaría a cabo a su llegada a la Casa Blanca (ante los inmigrantes mexicanos, levantaremos un muro).

- Arriesgar es ganar: La campaña de Trump se puede calificar cuanto menos como polémica y es que no dudo en expresar sus opiniones sin tapujos, aunque ello resultase políticamente incorrecto. Con ello, en vez lograr el efecto esperado (bajada de la popularidad, aumento de los detractores. etc.) logró llamar la atención de los votantes y despertar gran expectación en cada una de sus apariciones públicas.
- Utilizar el tirón de la imagen y popularidad previa: Antes de presentar su candidatura a la presidencia, Donald Trump ya era un personaje público muy conocido especialmente entre el público estadounidense. Fue esto lo que le permitió no partir de cero e ir haciéndose un hueco en la política a partir de su imagen de empresario exitoso.

### 3. Preguntas para discusión

#### **Pregunta 1.** *¿Ha defraudado Trump a sus votantes?*

Donald Trump puede ser criticado por los norteamericanos, líderes mundiales y prensa, pero sus votantes no tienen razones convincentes para hacerlo pues la mayoría de las promesas electorales que enunció durante su campaña electoral para las presidenciales del 2016 han sido cumplidas.

Prometió una bajada de los impuestos que gravan la renta en los diferentes tramos, y una bajada también en el gravamen máximo a las empresas, ambas dos medidas que se han llevado cabo por la administración Trump. Durante su campaña repitió en varias ocasiones que el Acuerdo de París firmado por 200 países para reducir el impacto del cambio climático era un engaño inventado por el gobierno chino con la única intención de frenar el crecimiento económico de EE. UU. En junio de 2017, se anunció que, efectivamente, abandonarían el acuerdo.

Se criticó mucho a Trump por sus ideas de proteccionismo exhaustivo en un mundo globalizado como en el que vivimos actualmente, *pero* sus medidas han conseguido alcanzar mínimos históricos en las cifras de desempleo.

Uno de los temas más importantes para Trump era todo lo que tuviese alguna relación con el Estado Islámico (IS) y los inmigrantes procedentes de países bajo su dominio. A su llegada al despacho oval, decidió bombardear una de las fortalezas del IS en Afganistán, además de prohibir la entrada de cualquier musulmán. Esta última medida no se ha puesto en práctica por el momento, pero el Tribunal Supremo sí la ha autorizado, en espera de ciertos desafíos legales. Previsiblemente, en un futuro cercano, se prohibirá la entrada a todos los inmigrantes procedentes del Chad, Irán, Libia, Somalia, Siria y Yemen.

Otra de las medidas estrella fue la intención de derogar el Obamacare (su misión era que los seguros médicos fuesen más baratos y accesibles para todos, incrementando ciertos impuestos). Trump aún no ha conseguido su total derogación, aunque sí lo han hecho con algunas de sus partes. Además, en 2018, un juez federal en Texas sentenció que el Obamacare era inconstitucional.

Sus medidas estrellas, tanto la construcción del muro con México, pagado por los mismos mexicanos, y la deportación de todos los inmigrantes ilegales, no han sido llevadas a cabo, aunque el número de deportaciones ha incrementado de forma exponencial desde su llegada a la Casa Blanca. Muchos señalan que la construcción del muro será su promesa estrella para su reelección en las próximas presidenciales de 2020.

#### **Pregunta 2.** *¿Es ética su forma de hacer política?*

Donald Trump ha sido cuestionado en numerosas ocasiones debido a su forma de hacer política, pues se le ha calificado de ser irrespetuoso con sus adversarios políticos, ser una persona que siempre causa polémica y de tomar las decisiones en caliente sin tener en cuenta las consecuencias de sus acciones. Su campaña política estuvo marcada por las numerosas descalificaciones hacia su adversaria del partido Demócrata, Hillary Clinton, aunque no dudo tampoco en utilizar todo tipo de descalificativos contra sus adversarios en las primarias del partido Republicano. No quedándose satisfecho, estando ya en el poder no ha dudado en faltar al respeto a periodistas, políticos demócratas y líderes mundiales ya sea saltándose el protocolo establecido en las reuniones de Estado, utilizando su cuenta de Twitter o en ruedas de prensa. Estas actitudes carecen de cualquier tipo de moralidad, pues cuando eres el presidente de los EE. UU. o tienes la intención de serlo no deberías hacer uso de los descalificativos.

Falta por mencionar, las investigaciones que el actual presidente norteamericano realizó en su momento a su adversaria Hillary Clinton, contando con la ayuda del gobierno ruso, quienes le aportaron información sobre su rival. Esta supuesta injerencia rusa se ha investigado por las distintas agencias de inteligencia americanas que han ratificado la intromisión del gobierno de Putin en las elecciones pasadas. Esta interferencia de un gobierno extranjero no ha sido la única pues recientemente se ha desvelado que el gobierno ucraniano ha colaborado con Trump para aportarle datos sobre uno de sus posibles rivales en las presidenciales de 2020, Joe Biden. Estas tácticas para imponerse sobre sus rivales no tienen ética de ningún tipo. Si quieres ganar limpiamente unas elecciones, tus argumentos y propuestas deben ser convincentes para el electorado sin tener la necesidad de investigar la vida privada de tus contrincantes o entrar en el sucio juego de los descalificativos. Si estas acciones son legalmente aceptables o no dependerán de las sentencias que dictamine la Corte Suprema de los Estados Unidos.

**Pregunta 3.** *¿Está haciendo a EE. UU. grande o a su imperio?*

El lema de la pasada campaña electoral de Trump fue "Make America Great Again" pero existen dudas reales sobre si su intención era mejorar las condiciones económicas de su país, o al contrario de su entramado empresarial.

Una campaña electoral en los EE. UU. supone unos costes muy elevados porque se debe incluir el desplazamiento, alojamiento, organización, además de los propios gastos que genera la campaña. Trump se aprovechó de ciertos límites legales para enriquecer a sus numerosas empresas a las que benefició con millones de dólares durante la campaña. Las facturas correspondían, entre otras de sus compañías, a The Mar-a-Lago Resort de Miami, su aerolínea Tag Air o el icónico Trump Plaza de Nueva York. No sólo contento con generar ingresos a sus compañías, decidió otorgar cargos públicos a familiares como fue el caso de su hija Ivanka Trump o, el marido de esta, Jared Kushner. Trump ha sido acusado de nepotismo político, pues el puesto que ocupa su hija cuenta con acceso a información confidencial.

Su medida más comprometida ha sido el anuncio en septiembre de este año acerca de la realización de la próxima cumbre del G7 en su hotel Trump National Doral de Miami. La gran controversia generada alrededor de este asunto ha supuesto la cancelación de estos planes por parte del presidente.

**Pregunta 4.** *¿Si Facebook hubiese protegido a sus usuarios, estaríamos hablando de la primera mujer presidenta de los EE. UU.?*

Recientemente, la empresa Cambridge Analytica ocupó todos los titulares de la prensa a nivel mundial debido a su influencia en la victoria de Trump. Los servicios de esta compañía fueron contratados para realizar ciertas tareas de la campaña electoral. Concretamente, su papel se desarrolló en el ámbito de las redes sociales. Esta empresa robó los datos de 50 millones de usuarios de Facebook, suponiendo una cuarta parte del electorado potencial. Estos datos adquiridos sin el consentimiento de la plataforma ni de los usuarios se utilizaron para realizar una campaña personalizada dirigida hacia esos votantes. La influencia de Facebook en las elecciones fue muy importante porque además de que sus datos fueron robados, permitió a Cambridge Analytica la difusión de las denominadas "fake news" sin ningún tipo de limitación.

Mark Zuckerberg ha sido acusado de no verificar las noticias y de desproteger a millones de usuarios porque este escándalo ya era conocido por la compañía antes de que llegase a manos de la prensa. Estos visualizaron diferentes tipos de noticias falsas que condicionaron su voto hacia el lado republicano sin actuar de modo ninguno, entre las numerosas difusiones destacaron las acusaciones de asesinato hacia Hillary Clinton, o que Obama era musulmán, provocando millones de comentarios. Esta influencia ha sido estudiada por la Universidad de Ohio, quienes aseguran que el 4% de los votantes de Obama se vieron influenciados por las "fake news" cambiando su voto hacia el bando republicano. Esto es únicamente un estudio entre otros muchos, pero nunca se ha sabido la influencia real de este tipo de noticias en las elecciones.

**Pregunta 6.** *¿Cómo pudo ganar Trump las elecciones teniendo a más de medio país en su contra, incluida la prensa, y más de la mitad de los votos en contra?*

Los resultados de las elecciones fueron los siguientes: Hillary Clinton 65,853,625 votos (48.0%) y Donald J. Trump 62,985,106 votos (45.9%). La explicación de la victoria de Trump se debe al sistema electoral vigente en EE. UU. pues en la mayoría de los estados conceden todos sus votos electorales al candidato que gana la mayoría absoluta de los votos populares. Pondremos un ejemplo real para explicarlo, en el estado de California los demócratas consiguieron el 61,5% de los votos, mientras que los Republicanos el

31,5%, pues los 55 electores del estado van directamente al partido demócrata, es decir, no existe un reparto equitativo según el porcentaje obtenido.

De este modo, Trump consiguió la victoria en la mayoría de los estados americanos permitiéndole superar la mayoría absoluta de electores necesarios (270) para alcanzar la presidencia de los EE. UU. La clave de su victoria fue centrarse en aquellos estados con una amplia tradición demócrata y que aportasen un gran número de electores como fueron los casos de Florida, Alabama y Wisconsin, Clinton pensó que esas zonas no necesitaban gran atención durante su campaña, esto fue aprovechado por Trump para realizar numerosas apariciones o “rallys” y escuchar a los habitantes de estas zonas que en su mayoría son de clase media trabajadora.

#### 4. Conclusiones

La razón de nuestra elección del tema correspondiente a este caso docente radica en la importancia, a veces imperceptible, que tiene el marketing político. La población, generalmente, tiende a pensar que tras una victoria electoral están los valores que el candidato representa o el ciclo económico en el que se encuentre el país en el momento de las elecciones, pero lo que realmente determina quién es el vencedor o el perdedor es la efectividad de la campaña de marketing correspondiente.

Nos llamó, especialmente, la atención el caso de Donald J. Trump pues el tremendo odio que existió hacia su persona desde el primer momento no ha dejado de ir creciendo, pero esto no le impidió lograr su sueño de sentarse en el despacho oval, y pronto sabremos si conseguirá su reelección. En este caso, hemos querido analizar los factores determinantes de su victoria y cuáles fueron las técnicas de marketing empleadas por su equipo de campaña, el cual realizó un trabajo encomiable.

En este último apartado del caso dedicado a la conclusión, daremos nuestra opinión crítica sobre el tema de estudio, ya que, aunque discrepemos de forma notoria con la forma de pensar de Trump, no podemos negar que su victoria electoral es un ejemplo de la vital importancia del marketing en todas las áreas. El caso del actual presidente de los EE. UU. es un claro ejemplo del éxito empresarial y político que, aunque muchos alegrarán que se debe a su alto poder adquisitivo, se debe a su carisma y a saber rodearse de los mejores profesionales.

Como ya hemos visto en el desarrollo del caso, Trump usó multitud de estrategias de marketing en su ascenso a la presidencia. Una singular campaña como fue la suya, sumada a un extravagante candidato como es él, fueron las claves de su éxito. Hacer marketing político, es decir, investigar, gestionar, comunicar (todas ellas palabras incluidas en la definición de marketing político dada por “Cerem Business School”), es lo que permite a los candidatos políticos llegar hasta sus votantes. En este caso, Trump recibe una puntuación de 10 en comunicación y persuasión. Sin embargo, las ciencias políticas son una ciencia social, refiriéndonos con ello a que involucra a la sociedad y a los ciudadanos por lo que, limitarnos a calificar la campaña de Trump desde el punto de vista técnico resultaría simplista. El 45º presidente de los Estados Unidos llevó a cabo una campaña cuanto menos “sucía” y poco ética, tanto desde el punto de vista de la legalidad (calumniar sobre sus rivales, uso no autorizado de información de usuarios de Facebook), como desde aquello que las leyes no recogen (insultos, violencia verbal, declaraciones racistas). Entonces, ¿qué fue lo que llevó a casi 63 millones de ciudadanos estadounidenses a votar a Donald Trump como presidente?

En nuestra opinión, Donald Trump ganó las elecciones gracias a escuchar a los ciudadanos y saber qué era lo que buscaban en esos momentos. La sociedad estadounidense, capitalista y con marcado carácter nacionalista, vio en Trump al mejor candidato posible (hay artículos que describen esto con la frase: entre dos candidatos malos, eligieron al menos malo de los dos. ¿Qué hubiese ocurrido si el rival de Trump hubiese sido Barack Obama?). Buscando una analogía entre marketing político y marketing comercial vamos a poner el ejemplo de un producto nuevo que se lanza al mercado implementando una serie de técnicas de marketing que resultan funcionar a la perfección. Por muy buenas que sean estas técnicas, el producto debe ser igualmente bueno para poder mantener su posición dominante en el mercado. Es decir, el marketing puede impulsar inicialmente el producto, pero los consumidores también aprenden con su experiencia y proceden a la reevaluación del producto en cuestión. Con ello queremos decir que, si Trump realmente obtuvo su victoria gracias a su estrategia política y no por ser realmente el candidato que buscaban los estadounidenses, difícilmente podrá mantener su puesto y ser reelegido en las futuras elecciones.

Por otro lado, sus escandalosas declaraciones, como ya se dijo, lejos de perjudicarlo sólo parecieron reportarle beneficios y mayor número de simpatizantes. Analizándolo, tal vez esto hizo que los americanos le viesen como un ciudadano más de a pie, con opiniones e ideas que, a pesar de ser polémicas, no dudó en difundir y proclamar por todo lo alto. Así fue como, creemos, Trump ganó en cercanía y naturalidad.

Para finalizar, no hay que desestimar la influencia de los factores externos, aquellos que nada tuvieron que ver con él, y que pudieron influir en su victoria. Y es que tal vez, si el mismo Trump que el de las elecciones de 2016, siguiendo exactamente la misma estrategia política, se hubiese presentado en cualquier otro momento del tiempo, puede que no se hubiese alzado como vencedor. La estructura de la sociedad americana, el momento del ciclo económico en el que se encontraba Estados Unidos, las tendencias ideológicas de la sociedad y otros muchos factores (algunos seguramente desconocidos), así como las interrelaciones entre ellos, tuvieron también influencia en los resultados, aunque no sea posible estimar en qué medida.

La victoria de Trump es, para algunos, aún a día de hoy, inaudita y sin sentido. Tal vez incluso el propio Donald Trump se sigue preguntando cómo fue posible y cuáles fueron las verdaderas causas de su triunfo.

### **Bibliografía**

- The New York Times. (2017, 9 agosto). Presidential Election Results: Donald J. Trump Wins. Recuperado de <https://www.nytimes.com/elections/2016/results/president>
- Krieg, G. (2016, 10 noviembre). How did Trump win? Here are 24 theories. Recuperado de <https://edition.cnn.com/2016/11/10/politics/why-donald-trump-won/index.html>
- ABC. (2018, 18 marzo). Una consultora que trabajó para Trump robó a Facebook datos de 50 millones de usuarios para influir en las elecciones. Recuperado de [https://www.abc.es/internacional/abci-trump-robo-facebook-datos-50-millones-usuarios-para-influir-elecciones-201803172343\\_noticia.html](https://www.abc.es/internacional/abci-trump-robo-facebook-datos-50-millones-usuarios-para-influir-elecciones-201803172343_noticia.html)
- Blake, A. (2018, 3 abril). A new study suggests fake news might have won Donald Trump the 2016 election. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2018/04/03/a-new-study-suggests-fake-news-might-have-won-donald-trump-the-2016-election/>
- Krishna, M. (2016, 22 junio). Donald Trump's Presidential Campaign Is Enriching His Businesses. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/mrinalinikrishna/2016/06/21/donald-trumps-presidential-campaign-is-enriching-his-businesses/>
- BBC News. (2018, 24 diciembre). Trump's campaign promises - has he delivered on them? Recuperado de <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-37982000>
- Press, G. (2016, 11 noviembre). 6 Trump Marketing Lessons. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2016/11/11/6-trump-marketing-lessons/>
- Rivero, C. (2016, 17 noviembre). How marketing helped Donald Trump win the 2016 election. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/graphics/politics/2016-election/trump-campaign-marketing/>
- Rosenberg, M., Confessore, N., & Cadwalladr, C. (2016, 17 marzo). How Trump Consultants Exploited the Facebook Data of Millions. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html>
- Anónimo (2016, 7 diciembre) La historia de Donald Trump: cómo hizo su fortuna y llegó a ser el presidente de EE. UU.. Recuperado de <https://sptnkne.ws/cDMv>
- 10 estrategias de marketing que le salieron redondas a Donald Trump. (2019, 10 mayo). Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://www.mdirector.com/marketing-digital/10-estrategias-marketing-donald-trump.html>
- Agencia Best. (2016, 29 marzo). Donald Trump: el presidente de las #RRSS y del #contenidoviral. Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://agencia.best/blog/comunicacion-donald-trump/>
- Durán Pich, A. D. P. Alfonso. (2016, 1 diciembre). EL MARKETING DE DONALD TRUMP. Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://www.alfdurancorner.com/articulos/el-marketing-de-donald-trump.html>
- Cerem Business School. (s.f.). Marketing Político ¿Qué es y para que sirve? Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://www.cerem.es/actualidad/que-es-y-para-que-sirve-el-marketing-politico>

- Colaboradores de Wikipedia. (2018, 1 mayo). Corey Lewandowski. Recuperado 29 octubre, 2019, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Corey\\_Lewandowski](https://es.wikipedia.org/wiki/Corey_Lewandowski)
- Colaboradores de Wikipedia. (2019, 6 julio). Campaña presidencial de Donald Trump de 2016. Recuperado 29 octubre, 2019, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Campa%C3%B1a\\_presidencial\\_de\\_Donald\\_Trump\\_de\\_2016](https://es.wikipedia.org/wiki/Campa%C3%B1a_presidencial_de_Donald_Trump_de_2016)
- Llano, P. L. Pablo de. (2018, 18 marzo). Una consultora que trabajó para Trump manipuló datos de 50 millones de usuarios de Facebook. Recuperado 29 octubre, 2019, de [https://elpais.com/internacional/2018/03/17/estados\\_unidos/1521308795\\_755101.html](https://elpais.com/internacional/2018/03/17/estados_unidos/1521308795_755101.html)
- RTVE.ES / AGENCIAS. (2018, 21 marzo). Cambridge Analytica - Facebook: Así- influyeron Cambridge Analytica y Facebook en la victoria de Trump. Recuperado 29 octubre, 2019, de <http://www.rtve.es/noticias/20180320/asi-influyeron-cambridge-analytica-facebook-victoria-trump/1700142.shtml>
- SGM. (2018, 22 enero). Marketing político: las claves de la victoria de Trump - Marketing SGM. Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://www.marketingsgm.es/marketing-politico-las-claves-la-victoria-trump/>
- Stratum Agency. (2017, 10 noviembre). Cómo el marketing político de Donald Trump triunfó. Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://stratumagency.com/marketing-politico-de-donald-trump/>
- The New York Times, Confessore, N. C. Nicholas, & Yourish, K. Y. Karen. (2016, 15 marzo). \$2 Billion Worth of Free Media for Donald Trump. Recuperado 29 octubre, 2019, de <https://www.nytimes.com/2016/03/16/upshot/measuring-donald-trumps-mammoth-advantage-in-free-media.html>



## **O IFAM E A RESPONSABILIDADE SOCIAL – O CASO DA BIBLIOTECA COMUNITÁRIA DA ALDEIA INDÍGENA MOYRAY**

**Paulo Alexandre de Oliveira Duarte**  
**Arminda Maria Finisterra do Paço**  
*Universidade da Beira Interior (Portugal)*

**Oziane Romualdo de Souza**

### **Resumo:**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma instituição de educação superior, básica e profissional. Com 15 campi, sendo 3 unidades na cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas, tem como ação de responsabilidade social a política de estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda, à emancipação do cidadão, na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional. Este trabalho visa dar a conhecer o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), descrever a política de Responsabilidade Social do IFAM, enquanto instituição pública e apresentar um dos projetos de cunho social criado pelo Programa de voluntariado do Instituto, materializado na implantação de uma biblioteca na Aldeia Indígena Moyray, que fica localizada na Zona Rural do Município de Autazes – Amazonas, pelo que o caso será desenvolvido em torno deste projeto.

### **Abstract:**

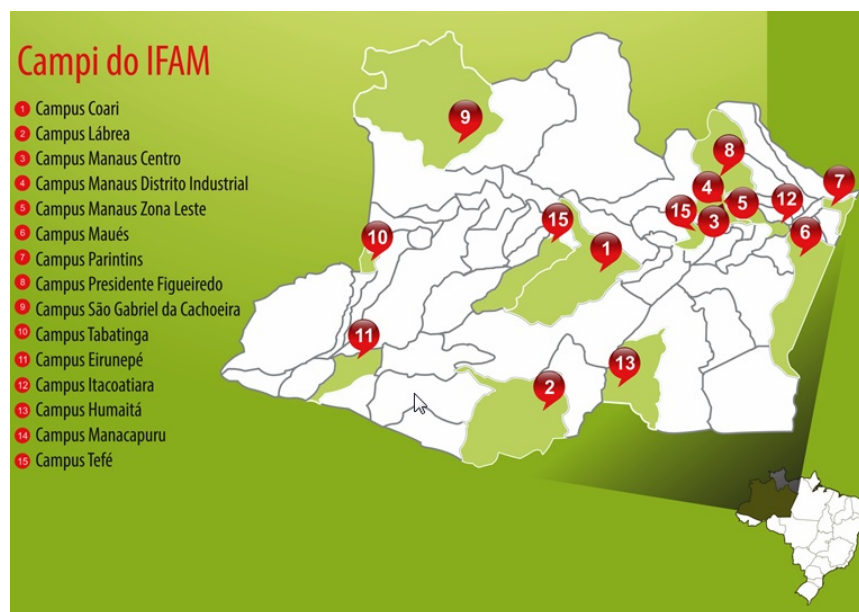
The Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM) is an institution of higher education, basic and professional. With 15 campuses, being 3 units in the city of Manaus, capital of the state of Amazonas, its social responsibility action is the policy of stimulating and supporting educational processes that lead to the generation of work and income, the emancipation of the citizen, from the perspective of development. local and regional socio-economic This paper aims to make known the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas (IFAM), describe the policy of Social Responsibility of IFAM, as a public institution and present one of the social projects created by the Institute's Volunteer Program, materialized The implementation of a library in the Moyray Indigenous Village, which is located in the Rural Zone of Autazes - Amazonas, and the case will be developed around this project.

## 1. Introdução

A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia pelo Governo Federal constituiu uma ação de caráter revolucionário no Brasil, tendo como base a Rede Federal de Educação Tecnológica. Em 29 de dezembro de 2008, o Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sancionou o Decreto Lei Nº 11.892, criando trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dentre eles, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). O seu objetivo é proporcionar Educação Profissional de qualidade com cursos da Educação Básica até o Ensino Superior de Graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu, servindo a sociedade brasileira no geral e a amazonense no caso do IFAM.

Num processo que está em constante transformação, o IFAM já conta com 15 Campi, sendo três em Manaus (Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial e Manaus Zona Leste), e os restantes 12 localizados em Coari, Lábrea, Maués, Manacapuru, Parintins, Presidente Figueiredo, São Gabriel da Cachoeira, Tabatinga, Humaitá, Eirunepé, Itacoatiara e Tefé proporcionando assim um ensino profissional de qualidade em todas as regiões do Amazonas (Figura 1).

**Figura 1.** Rede federal de ensino no Estado do Amazonas



Fonte: [[http://www.ifam.edu.br/portal/images/file/mapa\\_ifam.jpg](http://www.ifam.edu.br/portal/images/file/mapa_ifam.jpg)], fecha 28/10/2019.

Além dessas Unidades Acadêmicas, o IFAM possui um Centro de Referência localizado no município de Iranduba. Os eixos tecnológicos que serão implantados são: Desenvolvimento Educacional e Social; Produção Alimentícia; Turismo, Hospitalidade e Lazer.

Os Centros de Referência, conforme Portaria nº 1.291, são de criação autônoma dos Institutos Federais, para o desenvolvimento de planos, programas e projetos relacionados à educação profissional e tecnológica. As ações dos Centros de Referências são fomentadas a partir das políticas e recursos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Entretanto, o estabelecimento dos Centros depende do apoio fundamental dos municípios, onde os mesmos são implantados.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas [IFAM], 2014, p. 33) o IFAM tem como missão “promover com excelência a educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia” e como valores “Acessibilidade e inclusão social; Valorização das pessoas; Cidadania e justiça social; Ética e transparência; Excelência na gestão educacional; Gestão democrática participativa; Inovação e empreendedorismo; Respeito à diversidade; Responsabilidade socioambiental; Solidariedade”. Em conformidade com o Art. 6º da Lei Nº 11.892, de 29/12/2008, o IFAM possui finalidades e características, dentre as quais o de “orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificando com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal”. Neste âmbito podem destacar-se as atividades da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX).

A PROEX é o órgão superior da Reitoria que planea, fomenta, coordena e supervisiona as estratégias, diretrizes e as políticas de extensão, inovação e relações com a sociedade, articuladas ao ensino e à pesquisa, visando à socialização do saber e ao desenvolvimento socioeconômico sustentável local e regional. A Extensão é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa, viabilizando ações transformadoras entre o Instituto e a sociedade e tem como objetivos a integração de práticas de mediação entre o ensino e a pesquisa; promover a relação teórico-prática, constituindo-se em um processo de interação entre a pesquisa e a realidade social; colaborar na transformação da sociedade, por intermédio de formas diretas de atuação; e estabelecer mecanismos que viabilizem a relação interinstitucional (IFAM, 2014, pp.87-88).

As atividades de extensão poderão ocorrer na forma de serviços, programas, projetos, atividades culturais, consultorias, cursos, formações, assessorias, transferência de tecnologias, estágios e empregos, visitas técnicas e gerenciais, acompanhamento de alumni, produção e publicação científica ou acadêmica, entre outras ações similares, visando à integração do IFAM com os diversos segmentos da sociedade.

A PROEX desenvolve várias atividades, além do Programa de Voluntariado. Neste âmbito destacam-se os mais conhecidos e contínuos:

*Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBEX):* Este tem por objetivo viabilizar a participação de alunos regulares dos cursos oferecidos pelo IFAM no processo de interação com a sociedade, através de atividades de Extensão que contribuam para sua formação profissional e para o exercício da cidadania. O Programa teve a sua primeira edição em 2010 e foi institucionalizado através da Resolução N°. 16 - CONSUP/IFAM, de 23 de março de 2015. Os recursos financeiros destinados aos projetos para pagamento das bolsas aos alunos e Auxílio Financeiro ao Pesquisador procedem do orçamento do IFAM e objetivam beneficiar estudantes tanto do nível superior quanto do nível técnico. Os projetos de extensão contam com um pequeno auxílio ao pesquisador, para custeio de despesas e são desenvolvidos de acordo com o programa institucional de incentivo à extensão, priorizando as seguintes áreas temáticas: Comunicação, Cultura, Direitos Humanos e Justiça, Educação, Saúde, Meio Ambiente, Tecnologia, Produção e Trabalho. Dando oportunidade de participar num projeto de extensão faz com que os estudantes possam vivenciar momentos de aplicação dos conhecimentos adquiridos no seu curso e assim contribuir para a sociedade, além da sua formação acadêmico-profissional.

*Programa Institucional de Apoio a Eventos (PAEVE):* O PAEVE foi criado em 2015 e tem por objetivo apoiar a realização de Eventos de Extensão nos campi, envolvendo a sua comunidade interna e externa, com vistas à divulgação da produção extensionista do IFAM e à socialização de saberes entre os partícipes, contribuindo para o fortalecimento da relação indissociável entre ensino, pesquisa e extensão, através da concessão de Auxílio Financeiro ao Pesquisador, beneficiando as propostas selecionadas.

Este programa que em pormenor impulsionar a realização de ações de extensão, na modalidade “EVENTO”, tais como: apresentação e/ou exibição pública, livre ou para um público específico, do conhecimento ou produto cultural, artístico, desportivo, científico e tecnológico desenvolvido, conservado ou reconhecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.

*Núcleo de Formação Humana e Pesquisa Aplicada à Pesca e Aquicultura, Portos e Navegação (NUPA):* Este foi criado através do Termo de Cooperação Técnica n° 002/2006, firmado entre o MEC/ SETEC e a Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca da Presidência da República – SEAP/PR. Com sede no Instituto Federal do Amazonas, tem por objetivo auxiliar o Ministério da Educação MEC/SETEC e o Ministério da Pesca e Aquicultura na condução e gestão da Política para a Formação Humana na Área da Pesca Continental e Aquicultura Familiar.

*Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Especiais (NAPNE):* O NAPNE foi criado a partir do Programa TEC NEP. O programa TEC NEP resulta de uma ação coordenada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) que visa a inserção das Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas – PNE – (deficientes, superdotados/altas habilidades e com transtornos globais do desenvolvimento) em cursos de formação inicial e continuada, técnicos, tecnológicos, licenciaturas, bacharelados e pós-graduações da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em parceria com os sistemas estaduais e municipais de ensino. No IFAM, este foi criado em 2001, com o objetivo de oferecer oportunidade de formação profissional a pessoas com deficiência, mas com um diferencial, que é a inserção dessas pessoas no mundo do trabalho. Desde aí vem atuando com vários projetos/atividades voltados para a capacitação e inclusão, preparando-as para sua inserção no mundo do

trabalho. Além disso, ainda tem a responsabilidade de promover a criação, na instituição, da cultura da "educação para a convivência" e aceitação da diversidade, além de sugerir adaptações para acessibilidade, visando às melhorias na estrutura física da instituição.

*Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC):* é um conjunto de ações que visam ampliar a oferta de vagas na Educação Profissional brasileira, melhorando as condições de inserção no mundo do trabalho. Foi sancionado pela Presidente Dilma Rousseff com o objetivo de criar 8 milhões de vagas em cursos técnicos e em qualificação profissional na modalidade de formação inicial e continuada (FIC). Este programa é oferecido pelo IFAM desde 2012 e atua na promoção de diversos cursos técnicos e de FIC, nos campi de Manaus Centro, Manaus Distrito Industrial, Manaus Zona Leste, Coari, Maués, Lábrea, Parintins, Presidente Figueiredo, São Gabriel da Cachoeira e Tabatinga. Ao longo dos três anos do Programa, já foram capacitados 6.214 trabalhadores em cursos FIC e 1.221 estudantes em Cursos Técnicos.

*Programa Mulheres Mil:* é um programa com foco no gênero que tem como objetivo capacitar mulheres em vulnerabilidade social, proporcionando-lhes a oportunidade de qualificação profissional e educação continuada para a melhoria de sua qualidade de vida e de sua família, de geração de emprego e renda, além de oferecer as bases de uma política social de inclusão e gênero. Teve início em 2006, no antigo Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM), quando o Ministério da Educação (MEC) e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), em parceria com o Canadá, implantou 13 experiências piloto nos Institutos Federais do Norte e do Nordeste. Devido ao seu notório sucesso, foi expandido para as outras regiões do Brasil. O IFAM apresentou seu projeto piloto em 2007, oferecendo cursos de formação profissional de Camareira. Atualmente está presente em 7 campi, com diferentes focos de qualificação profissional, visando atender à demanda local. A partir de 2014, por determinação da Presidência da República/MEC/SETEC, o Programa Mulheres Mil passa a integrar o PRONATEC, ganhando abrangência nacional.

*Programa de Inclusão Digital:* Em 2003, a preocupação com a exclusão digital de milhares de brasileiros fez com que o Governo Federal, por meio de uma parceria entre MEC, Banco do Brasil, Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio, apoiasse a implantação de Telecentros de Inclusão Digital e Negócios, também conhecidos como Telecentros Comunitários cujo objetivo é promover a inclusão digital e social das pessoas em vulnerabilidade social através da apropriação das ferramentas tecnológicas da informática e de bases conceituais para a consciência cidadã. O primeiro Telecentro do IFAM foi implantado em 2003, no Campus Manaus Centro, em parceria com a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Através desse projeto, o IFAM qualifica, em média, 400 pessoas da comunidade anualmente.

De seguida, no desenvolvimento do caso, será descrita a política de Responsabilidade Social do IFAM, sendo analisado com detalhe o Programa de voluntariado do Instituto, materializado na implantação de uma biblioteca.

## **2. Desenvolvimento do caso**

### *2.1. Responsabilidade Social do IFAM*

A responsabilidade social do IFAM está vinculada à sua condição de agente público da educação, associada ao corpo discente, legítimo e fundamental destinatário de sua missão educativa, à exigência de responder pelas habilidades que desenvolve e pratica, orientados pelos valores da atenção respeitosa à dignidade humana daqueles que esperam e dependem dos serviços que são ofertados, da solidariedade, do comprometimento e da justiça frente aos nossos alunos e aos desafios próprios do ambiente sociocultural e político-econômico no qual estamos inseridos.

No tocante à inclusão social, deve-se considerar o que diz Martins (1997), ao abordar a negação desse princípio norteador das ações institucionais. Esse sociólogo, tratando da existência da exclusão social no Brasil, afirma que na sociedade brasileira, efetivamente, não pode ter havido exclusão social, e sim um tipo de "inclusão precária, instável e marginal", pois para alguém ser excluído pressupõe-se que esteja numa condição de incluído, o que no Brasil, esta condição, em geral, não se deu, de fato (Martins, 1997, p. 20). Frente a essa percepção, no caso do IFAM, que ao se balizar pelo princípio humanitário da inclusão social, permanece com seu foco, primeiramente, nos não-incluídos, e num momento seguinte, naqueles que foram e continuam excluídos dos serviços públicos que devem ser ofertados, institucionalmente. Nessa

perspetiva, os servidores do IFAM deverão ser motivados e mobilizados para contribuírem com a formação discente, sendo estes orientados para o compromisso responsável e solidário frente às demandas sociais que exigem soluções concretas de garantia de cidadania para todos, atuando como agentes de transformação da sociedade, fazendo uso dos conhecimentos adquiridos nas unidades de ensino para enfrentamento permanente dos desafios presentes no contexto social, político, económico e cultural da comunidade onde estão inseridos.

### *Programa de Voluntariado*

O Programa de Voluntariado do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas viabiliza a realização de ações voluntárias, que possibilitam trocas de experiências e conhecimentos, contribuindo com a formação de valores, com a participação social e com o exercício da cidadania que se traduz numa relação de solidariedade e de participação cívica individual e comunitária exercida de forma livre, responsável e organizada, tendo em vista a solução dos problemas que afetam alguns grupos sociais ou, mesmo, a sociedade em geral, conforme a Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.

Nesse cenário, o Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Amazonas, consciente da sua responsabilidade social na promoção do bem comum e de uma maior justiça social, tem dado incentivo e apoio à realização de projetos voltados para o voluntariado e a solidariedade.

### *Biblioteca Comunitária da Aldeia Indígena Moyray*

A Biblioteca Comunitária da Aldeia Indígena Moyray surgiu através de um projeto de extensão, desenvolvido como parte do Programa de Voluntariado do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), por meio da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), e que foi implementado por um conjunto de ações no período de agosto a dezembro de 2016. Este contou com a participação de voluntários, entre eles discentes e servidores do IFAM, além dos próprios comunitários da aldeia. A participação da comunidade tinha como objetivo realizar uma ação social, mas ao mesmo tempo contribuir para formação cultural dos envolvidos.

A Comunidade Indígena Moyray, localizada no Km 97 da Rodovia AM-254, na Zona Rural do Município de Autazes, foi escolhida em função do IFAM já ter oferecido cursos de qualificação profissional nesta comunidade e conhecer parcialmente a realidade local.

Antes da implantação da Biblioteca Comunitária, os indígenas estudantes dessa comunidade tinham acesso apenas aos livros didáticos fornecidos pelas escolas, visto que a biblioteca pública mais próxima fica a 30 km de distância, no Município de Autazes, além da conexão com a internet na comunidade ser limitada e precária.

De acordo com Oliveira e Freitas (2017) “apesar da Biblioteca Municipal de Autazes existir é importante ressaltar as dificuldades de deslocamento que existem na região amazônica, o que impossibilita o acesso frequente dos comunitários a tais espaços”, destacando ainda que foi baseado nessa realidade que surgiu a proposta do projeto, e sua execução foi de relevância social ao atravessar as barreiras culturais, levando meios de difusão informacional, fazendo com que diminuísse o distanciamento cultural, e ao mesmo tempo respeitar e manter as culturas tradicionais e preservação do conhecimento local.

O projeto foi uma porta aberta para o desenvolvimento de outros projetos junto à comunidade. Em dezembro de 2016 foi firmada uma parceria entre IFAM e a comunidade visando o desenvolvimento de um curso técnico na área de agroecologia dentro da própria aldeia, o que representa um ganho significativo para comunidade.

Atualmente, seis comunidades são beneficiadas pela Biblioteca Comunitária da Aldeia Moyray. A biblioteca tem sido um local aberto para que a troca de experiência entre os comunitários ocorra. Um local onde a cultura daquele povo encontre um lugar de preservação e estímulo, para além de ser uma fonte de conhecimento e estímulos para desenvolver novos hábitos como o da leitura, da escrita e do senso crítico.

## **3. Perguntas para discussão**

### **Pergunta 1.** *Qual o posicionamento da PROEX e do IFAM em relação à Responsabilidade Social?*

A preocupação com a dimensão social está entre os compromissos que integram tanto a missão, valores e finalidades do IFAM e das atividades realizadas pela PROEX. Este comportamento não se limita ao

cumprimento de todas as imposições legais, mas implica ir mais além dessas obrigações sendo, portanto, um comportamento voluntário.

De acordo com Rosetto (2011), a Universidade enquanto instituição social, que tem como função a produção e disseminação do conhecimento e a formação do cidadão, deve tornar-se responsável por sua contribuição para desenvolver a capacidade crítico-reflexiva dos educandos, exercitando-os a compreender o seu papel na sociedade como agentes de mudança. Segundo Oshiro (2000), “o cidadão deve saber pensar, ultrapassar a mera expressão de seus interesses particulares, concordar com um ponto de vista universal, encarar os problemas considerando o interesse da comunidade em seu conjunto”. Além disso, o autor coloca a importância da percepção do quanto é necessário caminhar junto com outras pessoas para ajudar na construção de uma sociedade com bases assentes na cidadania.

Para Gasca-Pliego e Olvera-Garcia (2011), a função prioritária da universidade é instituir a responsabilidade social da ciência por meio de uma gestão social do conhecimento para todos os atores sociais, promovendo assim a construção de uma cidadania informada, responsável e participativa, e que, principalmente, se posicione ante a injustiça, a insustentabilidade, a violência e a corrupção. Segundo os autores, a responsabilidade social questiona a racionalidade económica, o individualismo exacerbado, incentivando valores de solidariedade, cooperação, igualdade e respeito mútuo. Destacam a importância da educação voltada para a cidadania mundial, incluindo a educação para o desenvolvimento sustentável, a educação para a paz, para os direitos humanos, para a prevenção de conflitos e a educação intercultural, como novas dimensões da cidadania global.

A PROEX possibilita uma formação de profissional cidadão na medida em que relaciona a universidade com suas atividades de ensino e pesquisa com as demandas da população. Por meio dessa interligação, é possível visualizar um espaço junto à sociedade de produção de conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais. Assim, tem-se hoje, como princípio, que para a formação do profissional cidadão, é imprescindível sua efetiva interação com a sociedade, seja para se situar historicamente, para se identificar culturalmente e/ou para referenciar sua formação técnica com os problemas que um dia terá de enfrentar (FORPROEX, 2012).

Verifica-se que a Responsabilidade Social nas instituições públicas de ensino deve acontecer nos quatro pilares: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. Dessa forma, os processos de gestão devem ser transparentes, democráticos e éticos para a comunidade interna e externa à instituição. O Ensino e a Pesquisa também devem estar baseados em princípios éticos e preocupados com a qualidade da formação oferecida pela instituição. Por último, a Extensão tem o papel de criar a ponte entre o conhecimento concentrado na instituição e a comunidade externa, oportunizando melhorias sociais e económicas às comunidades adjacentes.

**Pergunta 2.** *De que forma as atividades desenvolvidas durante a execução dos projetos e programas no âmbito da Responsabilidade Social afetam a notoriedade da PROEX-IFAM perante sua comunidade interna e externa?*

De acordo com Zenone (2006), o conceito que a Responsabilidade Social assume na atualidade, faz com que ela seja interpretada e praticada como um compromisso ético da empresa em suas ações e relações com o público interno (beneficiários internos como discentes, funcionários, voluntários, colaboradores) e externo (beneficiários externos como fornecedores, clientes, sociedade).

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que a empresa tem ganhos ao nível interno e externo com a Responsabilidade Social, à medida que:

- Cria motivação entre os funcionários, aumenta a produtividade e a qualidade no trabalho.
- Desenvolve o potencial e os talentos de seus funcionários, propiciando cada vez mais inovações dentro da organização.
- Externamente, melhora o relacionamento com seus stakeholders (partes interessadas no progresso da empresa), ganhando retorno institucional e da imagem.
- Há mais credibilidade e confiança dos clientes e consumidores, o que reflete em melhorias na prestação do serviço.
- Proporciona o desenvolvimento sustentável do local em que atua e maior capacitação profissional da - mão-de-obra local ao inserir-se e ao agir na comunidade.

- Promove a cidadania e o desenvolvimento social.

Para Matiz (2013), o cidadão necessita estar disposto a ter uma atitude aberta ao reconhecimento crítico do meio envolvente e ter inclinação emotiva para atuar com solidariedade com outros cidadãos, comprometendo-se em ações construtivas e não violentas, organizadas coletivamente.

No que tange ao IFAM ser uma instituição de educação, Silva (2014) alega que os objetivos da formação ética e cidadã voltam-se à promoção do estudante como autor de sua aprendizagem e corresponsável de sua formação integral e à promoção de formação baseada no desenvolvimento integral de competências e baseada em valores. Esses valores contemplam liberdade, verdade, justiça, bem comum, solidariedade e desenvolvimento sustentável. A formação ética e cidadã implica conhecer temas sociais e ambientais, responder às exigências de modernização e democratização social, econômica e política.

Para Villar (2009), a aprendizagem na prática dos projetos sociais é necessária para a qualidade educativa na formação ética dos alunos. Isso porque:

- Trabalha na realidade social com pessoas e problemas sociais concretos.
- Exige muito dos alunos na aprendizagem de como se deve relacionar com pessoas que têm necessidades e problemas.
- Os alunos têm relação de afetividade, autoestima, habilidades interpessoais e pessoais, valores concretizados, cruzados, questionados por todos os participantes. Tudo isso está em jogo para alcançar a aprendizagem.

**Pergunta 3.** *Quais as estratégias de comunicação de marketing estabelecidas pela PROEX para a execução e divulgação de suas atividades?*

A Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) utiliza editais para divulgar e selecionar projetos. Estes são publicados no seu Website: <http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao/proex/proex>. Quanto a divulgação dos resultados de suas atividades e dos projetos que foram selecionados via edital, há a Revista Nexus.

A Revista Nexus – Revista de Extensão do IFAM é o jornal técnico-científico da PROEX e tem como objetivo promover o registro, a publicação e disseminação da produção acadêmica relacionada à Extensão do IFAM e de outras instituições de ensino, pesquisa e extensão. O formato de sua publicação é em papel e digital, com periodicidade semestral. Na versão a revista pode ser acedida no Link: <http://www.ifam.edu.br/nexus/>. E abrange as seguintes áreas temáticas: Comunicação, Cultura, Direitos humanos e justiça, Educação, Meio ambiente, Saúde, Tecnologia & Produção e Trabalho.

#### 4. Conclusões

A importância da Responsabilidade Social é necessária devido aos aspetos legais e éticos, na medida em que as instituições devem dar retorno à sociedade sobre seus gastos públicos. A responsabilidade das instituições públicas federais de ensino dá-se em quatro dimensões principais: na gestão, no ensino, na pesquisa e na extensão.

Neste estudo foi possível conhecer o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), entender sobre a sua Responsabilidade social, que se faz presente na sua missão, valores e finalidades. Apresentou-se ainda, um dos projetos de cunho social, do Programa de Voluntariado da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), que implementou a Biblioteca Comunitária em 2016, na Aldeia Indígena Moyray, localizada na zona rural do Município de Iranduba-Amazonas.

Esse projeto contribuiu para o desenvolvimento de outros de cunho social e de participação de voluntários junto à comunidade. Em dezembro de 2016 foi firmada uma parceria entre IFAM e a comunidade, e o instituto está desenvolvendo um curso técnico na área de agroecologia dentro da própria aldeia, o que representa um ganho significativo para comunidade, pois serão ações integradas, unindo a preservação e conservação de recursos naturais à sustentabilidade social e econômica dos sistemas produtivos.

#### Bibliografia

Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (2012). Política nacional de extensão universitária. Manaus: FORPROEX. Acedido em 30 de outubro de 2019. Recuperado de

- [<https://proex.ufsc.br/files/2016/04/PoI%C3%ADtica-Nacional-de-Extens%C3%A3o-Universit%C3%A1ria-e-book.pdf>].
- Gasca-Pliego, E., & Olvera-García, J. C. (2011). Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia*, 18(56), 37-58. Acedido em 30 de outubro de 2019. Recuperado de [[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352011000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352011000200002&lng=es&tlng=es)].
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (2019). *História do IFAM*. Manaus: Autor. Acedido em em 29 de outubro de 2019. Recuperado de [<http://www2.ifam.edu.br/instituicao/historia-do-ifam>].
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (2019). Pró-Reitoria de Extensão. Acedido em 29 de outubro de 2019. Recuperado de [<http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/extensao>].
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (2014). *PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018*. Acedido em 29 de outubro de 2019. Recuperado de [[http://200.129.168.182:4030/attachments/download/20232/RELATORIO%20DE%20GESTAO%20O%20EXERCICIO%20DE%202017\\_versao%20final\\_28032018.pdf](http://200.129.168.182:4030/attachments/download/20232/RELATORIO%20DE%20GESTAO%20O%20EXERCICIO%20DE%202017_versao%20final_28032018.pdf)].
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Acedido em 29 de outubro de 2019. Recuperado de [[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)].
- Lei n. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998*. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Acedido em 29 de outubro de 2019. Recuperado de [[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm)].
- Martins, J.S. (1997). *Exclusão social e a nova desigualdade* (2a ed.). São Paulo: Paulus.
- Matiz, A.Y.M. (2010). Ciudadanía, un modelo para la formación en responsabilidad social de los estudiantes. *Prospectiva*, 15, 105-133. Acedido em 30 de outubro de 2019. Recuperado de [<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/6301/4/Prospectiva%2015%2C%202010-105-133%20Un%20modelo%20de%20formaci%C3%B3n.pdf>].
- Oliveira, N.B., & Freitas, A.Z.S. (2017). Implantação da Biblioteca Comunitária da aldeia indígena Moyray. *Revista Nexus*, 3(1), 11-22. Acedido em 29 de outubro de 2019. Recuperado de [[http://200.129.168.183/ojs\\_proex/index.php/Nexus/article/download/199/98](http://200.129.168.183/ojs_proex/index.php/Nexus/article/download/199/98)].
- Oshiro, S. (2000). *Os desafios éticos de uma universidade particular no oeste brasileiro, diante do novo cenário: nova legislação oficial vigente para as universidades comunitárias* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Campo Grande, MS, Brasil. Acedido em 30 de outubro de 2019. Recuperado de [<http://hdl.handle.net/10183/2881>]. 105 pp.
- Rosetto, M.R.C.A (2011). *Instituições de ensino superior e responsabilidade social: um estudo sobre as representações de lideranças da educação superior brasileira* (Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC, São Paulo, SP, Brasil. Acedido em: 30 de outubro de 2019. Recuperado de [<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/9561>]. 342 pp.
- Silva, I. A. (2014). *Educação socialmente responsável: expressões no ensino de graduação em universidade comunitária* (Tese de doutorado). Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC, Porto Alegre, RS, Brasil. Acedido em 30 de outubro de 2019. Recuperado de [<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/3786>]. 273.
- Villar, J. (2009). Responsabilidad social universitaria: nuevos paradigmas para una educación liberadora y humanizadora de las personas y las sociedades. *Responsabilidade Social*, 4(4), 27-37. Acedido em 30 de outubro de 2019. Recuperado de [<https://www.unrc.edu.ar/unrc/psc/pdfs/biblio/2.%20Javier%20Villar.pdf>].
- Zenone, L. C. (2006). *Marketing social*. São Paulo: Thomson Learning.



## PONLE FRENO: LA ACCIÓN QUE DECIDIMOS CADA UNO DE NOSOTROS

**José Luis Vázquez Burguete**  
**Ana Lanero Carrizo**  
*Universidad de León (España)*

**Claudio José Diéguez Martínez**  
**María del Rosario Fernández Páramo**

### **Resumen:**

En este informe, lo que se pretende es analizar el nivel de implicación que ha conseguido la empresa Atresmedia (empresa dedicada a toda serie de contenidos informativos, desde audiovisuales hasta radiofónicos), a través de su campaña “Ponle freno”, iniciada en el año 2008 y activa desde entonces hasta la actualidad. Esta campaña ha sido realizada para hacer conscientes a los ciudadanos de diferentes conceptos de la seguridad vial, así como para combatir diferentes consecuencias de los mismos. Para ello, hemos realizado el informe alrededor de 3 preguntas claves a las cuales responderemos en apartados posteriores. Las preguntas han sido analizadas utilizando tanto fuentes propias de la compañía, como fuentes externas a la misma, reuniendo de esta manera una serie de información, con la cual, a través de nuestra interpretación, darles respuesta.

### **Abstract:**

The focus of this report is to analyze the level of implication achieved by Atresmedia Inc. (corporation dedicated to generate all kinds of information and audiovisual content, even lurking in the field of radio), through their campaign, "Ponle Freno". It has been active since 2008. This campaign's purpose is to make citizens aware of the basics of road safety, and mitigate the impact of the lack of the aforementioned. With this goal in mind, the report has been redacted around 3 main key questions, which will be answered in the following paragraphs. In order to answer these questions, we have extracted some information from official internal sources of the company, as well as from external sources, independent from it. With our own methods of interpretation, we could get the most appropriate responses to the 3 main questions proposed before.

## 1. Introducción

Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A. (más conocido como Atresmedia) es un grupo de comunicación español, que opera en distintos sectores (televisión, radio, desarrollo digital y multimedia, cine y organización de eventos). Algunas de sus marcas más conocidas son Antena 3, La Sexta, Onda Cero o Europa FM.

En 1979 fue creada Antena 3, S.A por personas relacionadas con el mundo del periodismo. El objetivo con el que nació era crear una cadena de televisión privada en España. En 1980, se lo propusieron al Ministerio de Cultura de España, sin éxito. Al no conseguir su objetivo, siguieron dedicándose al mundo de la comunicación; se adentraron en la radio, mediante Antena 3 Radio (1982) y la adquisición de Radio 80. En 1988 se aprobó la Ley de Televisión Privada en España, que otorgaba 3 licencias de televisión privada. En este momento se puede observar cómo el entorno le da una oportunidad de mercado a Antena 3 S.A. Ante esta oportunidad para conseguir su objetivo principal, nace Antena 3 de Televisión S.A., que obtiene una de las licencias. 1989 es el año de lanzamiento del canal de televisión Antena 3. A partir de aquí, la empresa empieza a crecer, hasta convertirse uno de los principales grupos de comunicación de España.

El primer paso para ello se da en 1996, cuando nuevamente el mercado es atractivo para Antena 3 Televisión, S.A. Por aquel entonces, en España se empezaba a consumir la televisión por cable, así que la empresa creó una filial para ello, Cable Antena, en la que se podían encontrar canales de televisión, como Canal Fiesta, Discovery Channel, etc. que ofertaban entretenimiento de diversos tipos. En 1997 Telefónica adquiere el 49% de las acciones y compra Onda Cero, hasta entonces perteneciente a la ONCE. Otra de las consecuencias de este nuevo accionariado es la desaparición de Cable Antena. Telefónica no ocupa eternamente el puesto de accionista principal, puesto que, en 2003, el Grupo Planeta toma su testigo.

En 2005 llega la TDT a España. Aprovechando este acontecimiento, Antena 3 crea dos nuevos canales, exclusivos para la TDT: Neox (cuyo público objetivo son los jóvenes y niños) y Nova (dirigido al público femenino). Faltaba una parte del mercado por tener un canal específico: los hombres. Antena 3 solucionó el problema en 2010, a través de la creación de Nitro. En este mismo año también se creó Antena 3 HD, puesto que las televisiones que se adquirirían también ofrecían la alta definición.

En 2012 se produce la fusión entre el Grupo Antena 3 y la Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, en la que ésta última pasa a formar parte del Grupo Antena 3, que, a partir de este momento, se denomina Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A. Incorpora nuevos canales a su oferta: La Sexta, Xplora, La Sexta 3, Gol Televisión y La Sexta HD. En 2014, a causa de una orden procedente del Tribunal Supremo, 3 de estos canales cesaron su emisión: La Sexta 3, Nitro y Xplora. Lo mismo ocurrió en 2015 con Gol Televisión. Para recuperar parte de los canales perdidos, en el mismo año se crearon Mega y Atreseries.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de ATRESMEDIA®



Fuente: [https://www.atresmediacorporacion.com], a fecha 22/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

La RSC (Responsabilidad Social Corporativa) es la forma que tienen las empresas de gestionar el impacto producido por su actividad empresarial en la sociedad, el medioambiente y sus grupos de interés (clientes, accionistas...). Esta forma de gestionar la empresa influye en todas sus áreas de negocio.

La empresa Atresmedia se caracteriza por ser una empresa socialmente responsable, que lleva a cabo mediante 2 cursos de acción: Fundación Atresmedia y Compromiso Atresmedia. La Fundación Atresmedia no tiene ánimo de lucro; sus fines se centran en proteger la infancia y la juventud.

El Compromiso Atresmedia es el Compromiso de Responsabilidad Social de este grupo de comunicación; su objetivo es crear valor para la sociedad, no solamente para sus accionistas. Este objetivo se consigue a través de diversos proyectos de compromiso social, como las campañas “Ponle Freno”, “Objetivo Bienestar”, “Constantes y Vitales” o “Levanta la Cabeza”, entre otras.

### Análisis de la situación

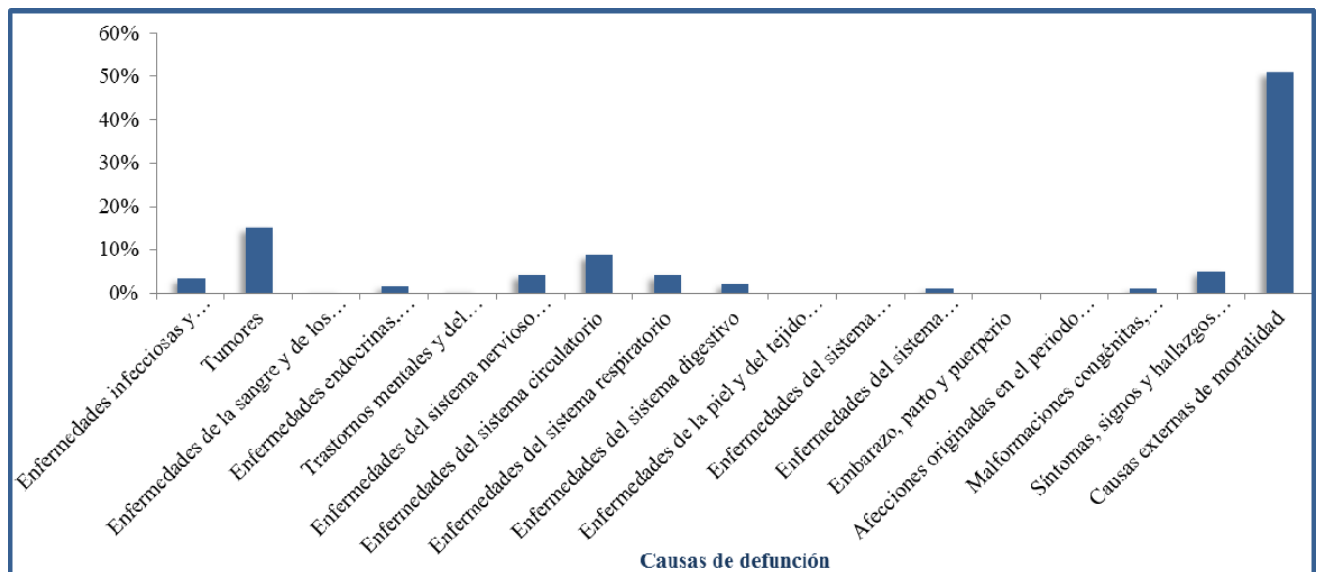
Para situar al lector en relación al momento en el que se creó la acción que vamos a describir durante este informe, necesitamos remontarnos al año 2008. Ese fue el año en el que Atresmedia diseñó una acción encaminada a reducir las víctimas de accidentes de tráfico. Cabe señalar que las cifras ascendían a las 3.811 víctimas en el año anterior al diseño de dicha acción.

Atresmedia centra su actividad en los medios de comunicación, por lo que se puede deducir el fin que subyace al objetivo anterior: concienciar a la sociedad española acerca de una de las causas por las que más jóvenes fallecen en nuestro país. El problema con los accidentes de tráfico es que la mayor parte de personas que pierden la vida no superan los 30 años. Y es que, de esas 3.811 víctimas, el mayor número de ellas se concentraban en los jóvenes de entre 25 y 29 años (416 en total).

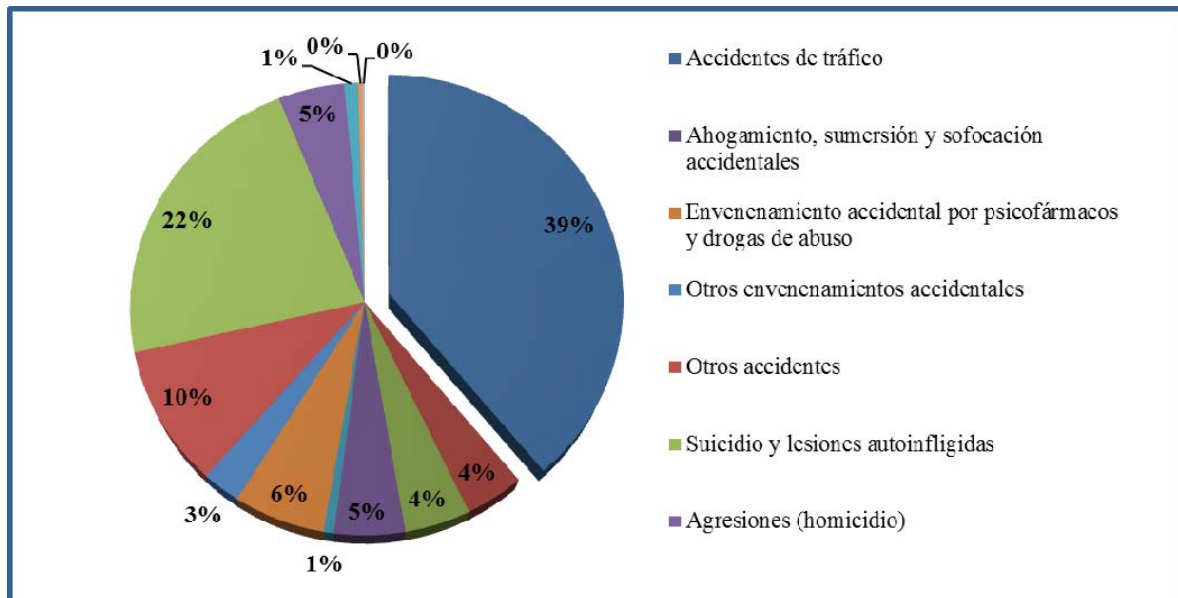
De acuerdo con los datos proporcionados en la DGT, la mayor parte de accidentes ocurrieron en 2007 en turismos sin remolque. 35.592 conductores tuvieron accidentes, de los que 1.096 murieron y 4.442 resultaron heridos graves. El número de pasajeros es también bastante elevado: 22.683 en total, de los cuales murieron 589 y resultaron heridos graves 2.861.

Como se ilustra en el Gráfico 1, la principal causa de defunción de las personas jóvenes en España en el año en el que nace la campaña (2008) son las causas externas (51%). Para que los datos analizados fueran representativos, se ha elegido un tramo de edad de entre 15 y 34 años.

**Gráfico 1.** Causas de defunción de personas entre 15 y 34 años (Año 2008)



Fuente: Elaboración propia sobre los datos del INE (2008).

**Gráfico 2.** Causas externas de mortalidad de personas entre 15 y 34 años (Año 2008)

Fuente: Elaboración propia sobre los datos del INE (2008).

En el Gráfico 2, se puede observar que, dentro de las causas externas de mortalidad, la principal son los accidentes de tráfico, con un 39% de los fallecidos. A esta causa le siguen el suicidio y lesiones autoinfligidas (22%) y otros accidentes (10%).

Como afirmábamos al comienzo de este apartado, una de las principales causas de fallecimiento de los jóvenes españoles son los accidentes de tráfico. Como Atresmedia pretende crear valor para la sociedad, creó una campaña centrada en este problema, para concienciar a la sociedad acerca del mismo, y reducir el número de víctimas. Esta campaña se denomina “Ponle freno”.

### Acción realizada: campaña “Ponle Freno”

Este proyecto, incluido entre los muchos que realiza la empresa Atresmedia, se centra en realizar varios actos a lo largo de toda España de concienciación, así como de información acerca de los accidentes de tráfico. La intención es que esto, a la larga, sirva para disminuir el número de éstos en un alto porcentaje y que repercuta en un número de fallecimientos menor que el que se baraja ahora mismo en nuestro país.

**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial de “Ponle Freno”

Fuente: [<https://compromiso.atresmedia.com/ponlefreno>], a fecha 25/10/2019.

Para llevar a cabo esta campaña, Atresmedia realiza diferentes actos, tal y como se indica a continuación.

El más conocido de estos actos, y asimismo el que registra una mayor repercusión a nivel nacional, es el desarrollo de carreras solidarias a lo largo de diferentes puntos en nuestra geografía. Concretamente este

año 2019, las carreras tendrán lugar en: Badalona, Murcia, Pontevedra, Málaga, Vitoria, Madrid (abarcando la península en casi todo su espectro). De este modo, y aprovechando el creciente auge con el que viene contando este deporte en estos últimos años, utilizan estas carreras para entrar en la mente de la gente y así darse a conocer, tanto su fundación como sus objetivos.

Además de las carreras mencionadas anteriormente, para la realización de la campaña también se cuenta con toda una serie de diferentes métodos de actuación y de implicación ciudadana a través de la página web de la misma. Con esta finalidad utilizan, en primer lugar, las carreras para darse a conocer y conseguir, de esta manera, que la gente se involucre en actuar. Este es el principal objetivo de la campaña en cuestión. El canal principal por el que se lleva a cabo la consecución de este objetivo es la página web oficial, a través de la cual tiene lugar el registro de los participantes.

En esta agrupación ciudadana, llamada “Plataforma ciudadana”, los usuarios pueden informar de problemas que pueden causar peligro en la seguridad vial en su lugar de residencia. Al ponerlos en conocimiento de la Compañía, consiguen que ésta emprenda todas las acciones necesarias para que se puedan tomar las medidas encaminadas a corregir dichos problemas.

Por último, el proyecto “Ponle Freno” cuenta con una serie de campañas en su página web que sirven como ayuda en diferentes aspectos o situaciones que se producen cuando vas al volante por carretera. Dichas campañas van desde el sistema de retención de niños pequeños, hasta campañas sobre las denominadas “operaciones salida” en nuestro país, o la seguridad vial con los ciclistas.

**Figura 3.** Campaña para el comportamiento con ambulancias



Fuente: [<https://compromiso.atresmedia.com/ponlefreno/campanas/ambulancias>], a fecha 26/10/2019.

En definitiva, estas campañas abarcan todos los aspectos relevantes o que puedan causar dudas acerca de cómo actuar a los conductores de los vehículos. Como ejemplo de esto último, la Figura 3 refleja una de las campañas mencionadas anteriormente; en este caso, se trata de una campaña sobre el método de actuación cuando te encuentras una ambulancia en la carretera.

También es conveniente señalar que, en la página web, además de lo anteriormente mencionado, se nos proporcionan diferentes noticias respecto al tema tratado. Noticias que van desde los elementos que tienes que revisar de tu coche a diferentes noticias respecto a la DGT.

### 3. Preguntas para la discusión

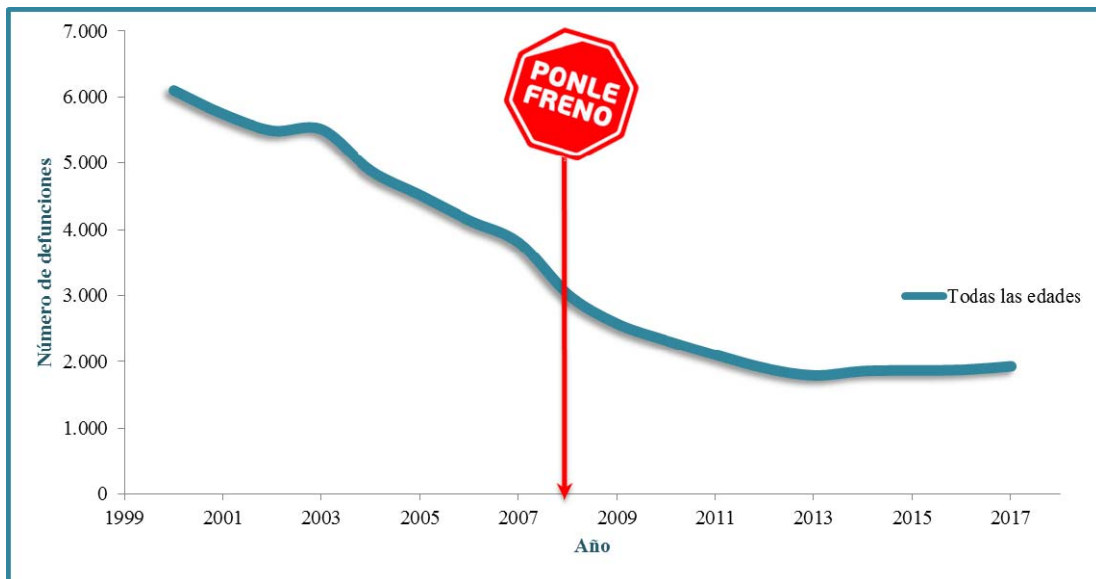
**Pregunta 1.** *¿Se ha experimentado una disminución en la tasa de mortalidad por causa de accidentes de tráfico desde que esta campaña está vigente?*

En el Gráfico 3 se puede observar claramente cómo globalmente el número de defunciones a causa de los accidentes de tráfico ha disminuido notablemente (de 6.098 personas en el año 2000 hasta 1.943 en el año



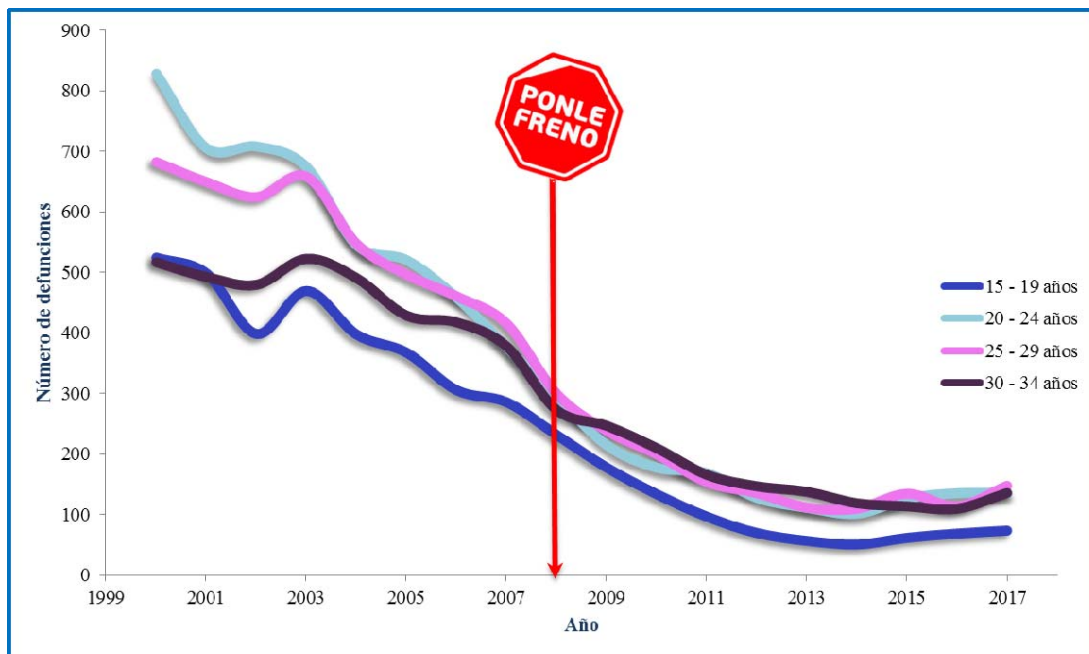
2017, siendo éste el último para el que existen datos disponibles). Concretamente, desde que nació “Ponle Freno” hasta 2017, el decrecimiento ha sido menos notorio que en los años precedentes (de 3.030 en 2008 hasta 1.943 en 2017).

**Gráfico 3.** Evolución del número de fallecidos en accidentes de tráfico en España del año 2000 al 2017



Fuente: Elaboración propia sobre los datos del INE (2000 - 2017).

**Gráfico 4.** Evolución del número de fallecidos entre 15 y 34 años en accidentes de tráfico en España del año 2000 al 2017



Fuente: Elaboración propia sobre los datos del INE (2000 - 2017).

De forma global, el problema ha disminuido. No obstante, como señalábamos en apartados anteriores, este hecho se concentra más en tramos de menor edad. Por este motivo, hemos analizado los datos solamente para este grupo poblacional en el Gráfico 4. La dispersión es similar a la del gráfico en el que se incluyen todas las edades, puesto que desde 2008 hasta 2017, el decrecimiento vuelve a experimentar menor variabilidad que los años anteriores.

El grupo de edad en el que han disminuido mayoritariamente los fallecidos (de 829 en el año 2000 a 136 en el 2017), es en el de las personas de entre 20 y 24 años (693 personas menos). Si nos fijamos en el periodo de tiempo transcurrido desde que se inició esta campaña, el tramo de edad con mayor disminución es el mismo (20-24 años), con 159 víctimas menos.

Ahora bien, ¿se puede afirmar que el efecto de “Ponle Freno” ha logrado disminuir las muertes aisladamente? Puesto que para este hecho han podido influir diversos factores externos a la campaña, utilizaremos otro criterio, descrito en la siguiente cuestión, para saber si se han obtenido los resultados deseados.

**Pregunta 2.** *¿Esta acción ha conseguido la concienciación de la sociedad española acerca de este problema?*

Para medir esta cuestión, utilizamos el grado de implicación que “Ponle Freno” ha obtenido por parte de los españoles. Utilizamos, para ver dicho nivel de implicación, tanto los datos proporcionados por la propia página web de la organización, como los diferentes datos obtenidos por nosotros mismos, utilizando fuentes secundarias distintas a la propia organización (Atresmedia).

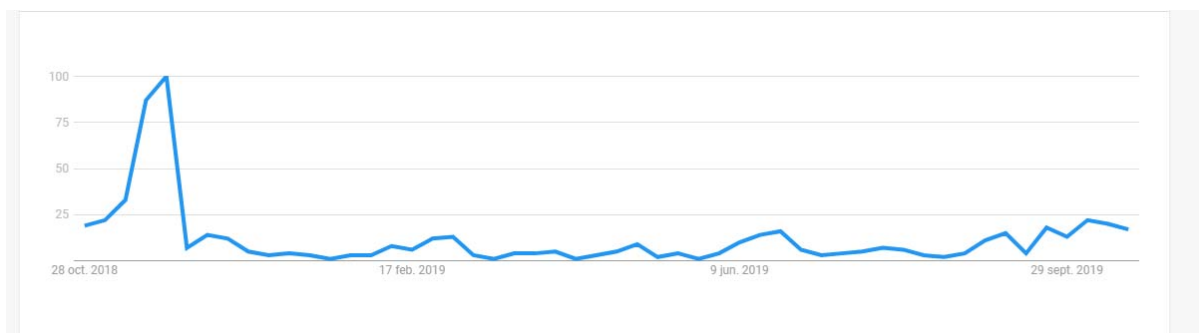
En primer lugar, nos vamos a fijar en el número de seguidores con los que cuentan las redes sociales pertenecientes a la plataforma “Ponle Freno”, ya que, como es sabido, en la actualidad las redes sociales son uno de los métodos de difusión e interacción “persona - empresa” más importantes y utilizados por los ciudadanos. Apreciamos que en Twitter cuentan con 27.000 seguidores, en Facebook, con 244.000 y, por último, apenas disponen de 420 seguidores en Instagram.

En referencia a las redes sociales, podemos observar que ninguna de ellas, a excepción de Facebook, cuenta con un número de seguidores elevado. Destaca el bajo nivel de seguidores con los que cuenta en Instagram, siendo también esta red social, de manera lógica, la menos usada por la propia organización. Tenemos que hacer mención a la cuenta que poseen en Twitter, ya que es esta red la que proporciona un mayor nivel de interacción con los seguidores. A pesar de no tener un número elevado de ellos, sí que consideramos que es suficiente como para tener notoriedad y bastante difusión a través de ella.

Una vez analizadas las redes sociales de la organización, nos disponemos a analizar el número de participantes con los que cuenta la ya explicada con anterioridad “Plataforma ciudadana”. Para ello, basta con visitar su propia página web para saber que esta plataforma cuenta con 116.720 integrantes. A pesar de ser un número de participantes bastante elevado, consideramos que en proporción a todos los españoles con edad de conducir no es un número muy representativo ni elevado.

Por último, utilizaremos el nivel de búsqueda en Google, utilizando tanto el nivel de búsqueda en los últimos 12 meses, como el nivel de búsqueda desde el año 2008 (año en el que se inicia dicha organización). Los resultados aparecen reflejados en los Gráficos 5 y 6 de este documento.

**Gráfico 5.** Búsquedas de las palabras “ponle freno” en 2019



Fuente: Elaboración propia con la herramienta Google Trends.

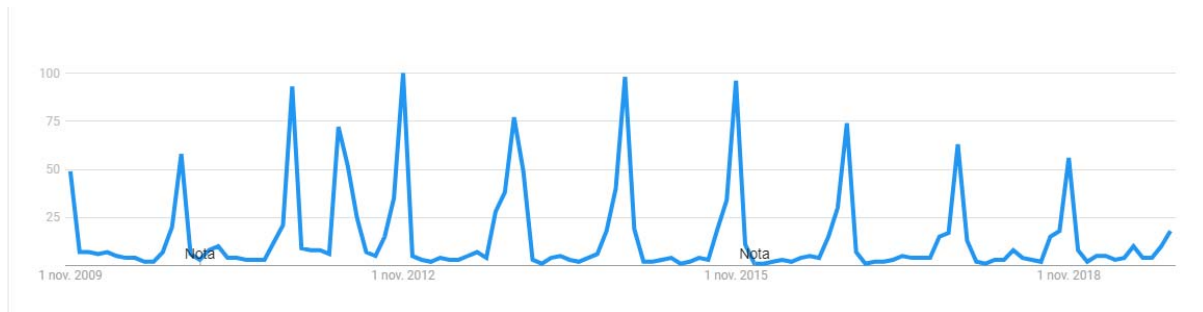
En ambos gráficos se puede apreciar que las palabras “ponle freno” no son especialmente muy buscadas, exceptuando diferentes momentos cíclicos a lo largo del año. Investigando un poco, podemos ver que dicho aumento coincide con las fechas de realización de las diferentes carreras benéficas a lo largo de España.

Por último, haciendo un análisis conjunto de todos los datos expuestos en esta pregunta, podemos llegar a la conclusión de que el nivel de interacción en la sociedad española con respecto a este problema no es especialmente alto, exceptuando las carreras realizadas por la organización. Esta iniciativa sí cuenta con una gran afluencia, así como un gran impacto en la sociedad.

Por lo tanto, podemos destacar que la acción más relevante de todas las realizadas en el proyecto “Ponle Freno” son las diferentes carreras. No obstante, nuestra percepción es que esta implicación no se debe a

que las carreras sean realizadas con un fin benéfico, sino a la gran popularidad con la que cuentan este tipo de actos en la actualidad.

**Gráfico 6.** Búsquedas de las palabras “ponle freno” desde su creación hasta 2019



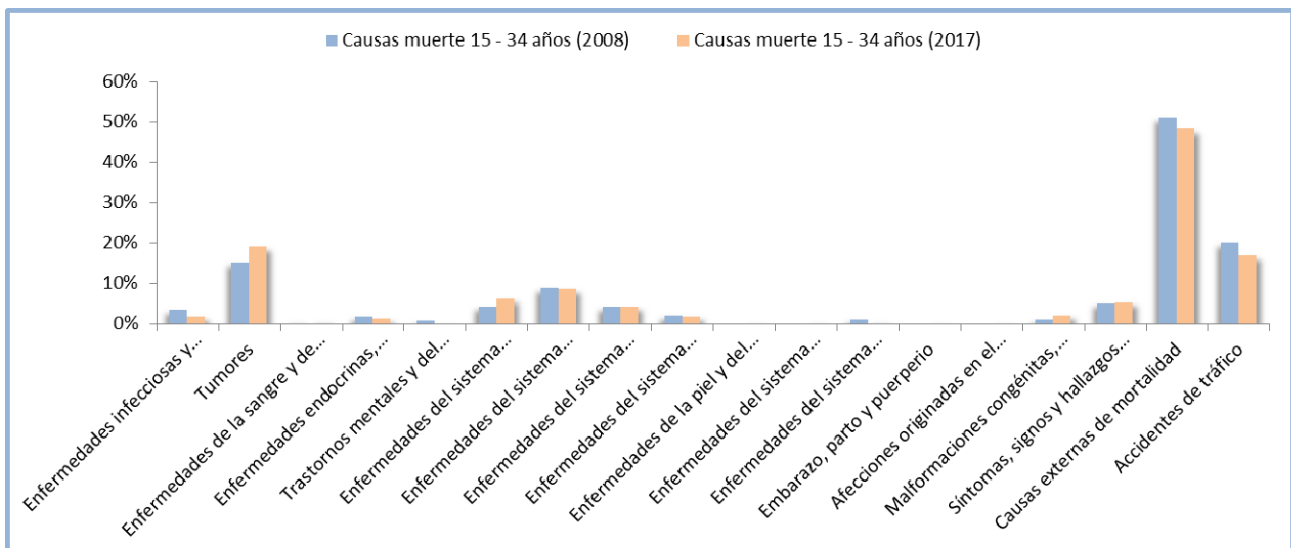
Fuente: Elaboración propia con la herramienta Google Trends.

Esto nos lleva, inevitablemente, a plantearnos la cuestión acerca de si de verdad tiene sentido realizar esta campaña, o con qué finalidad real se realiza.

**Pregunta 3.** *¿Es necesario para la sociedad que este proyecto siga desarrollándose en un futuro próximo?*

Para analizar esta cuestión, hemos realizado un gráfico, con el fin de facilitar la visualización de los datos. En el Gráfico 7 se puede observar que la principal causa de defunción de las personas de entre 15 y 34 años en España sigue siendo en 2017 las causas externas, y dentro de ellas, los accidentes de tráfico, que suponen el 17% de las muertes. El porcentaje ha disminuido respecto al de 2008 en un 3% (606 víctimas menos).

**Gráfico 7.** Comparativa de las causas de mortalidad de las personas entre 15 y 34 años en España en los años 2008 y 2017



Fuente: Elaboración propia sobre los datos del INE (2008 y 2017).

En un primer análisis, la respuesta es claramente afirmativa: aunque el número de víctimas ha disminuido, los accidentes de tráfico siguen constituyendo una de las principales causas de defunción de las personas jóvenes en nuestro país.

No obstante, con objeto de completar esta información, hemos consultado bases de datos de la DGT de ambos años. Las cifras nos indican que el número de accidentes con víctimas en 2008 (incluyendo heridos y fallecidos), solamente de turismos sin remolque, al tratarse del vehículo con mayor concentración de accidentes, asciende a 103.830.

En el año 2017, la cifra es superior a la de 2008: 111.660 víctimas. Es cierto que el número de muertes se ha reducido estos años, pero también es cierto que el número de víctimas es superior.

Por tanto, ¿deja de ser importante concienciar a la sociedad solamente porque el número de muertes por esta causa se haya atenuado? Por supuesto, la respuesta es negativa, ya que hay que tener en cuenta no sólo

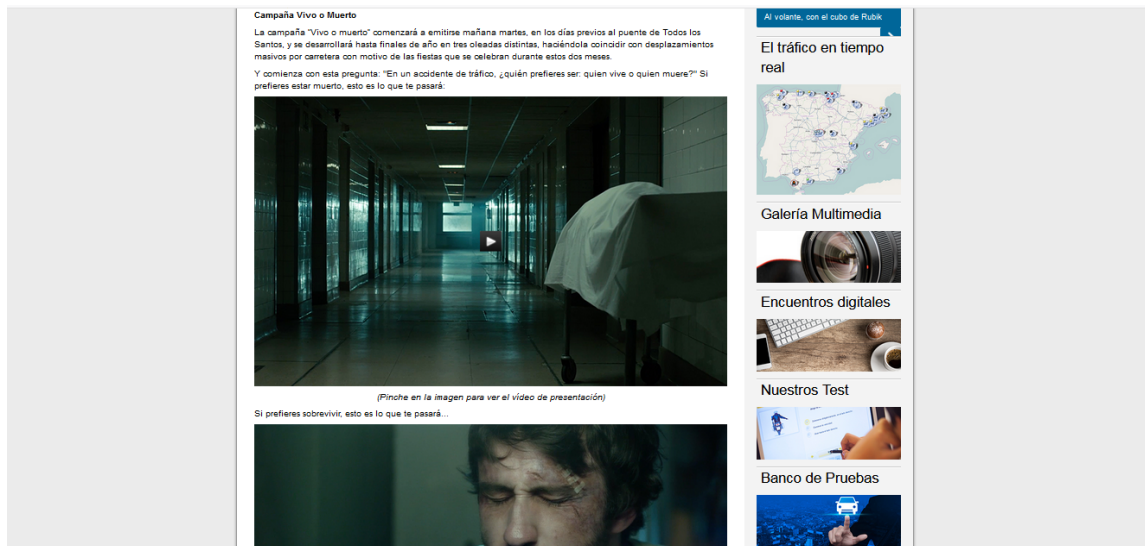


a los que pierden la vida, sino a los que experimentan un cambio para siempre en la misma, como consecuencia de una lesión producida en un accidente de tráfico.

Es necesario seguir llevando a cabo acciones a largo plazo como las que pone en práctica “Ponle freno”, no sólo para reducir las muertes, sino para que no empeore la calidad de vida de una persona sólo por unos segundos. Para ilustrar este argumento, hemos decidido incluir la Figura 4, que pertenece a una de las campañas más recientes de la DGT.

La campaña intenta concienciar a los españoles acerca de este problema, teniendo en cuenta tanto a las víctimas mortales, como a los heridos.

**Figura 4.** Pantalla de la Campaña Vivo o Muerto de la DGT (año 2018)



Fuente: [<http://revista.dgt.es/es/noticias/nacional/2018/10OCTUBRE/1029presentacion-campana-dgt-vivo-o-muerto.shtml>], a fecha 27/10/2019.

#### 4. Conclusiones

Expuesto todo lo anterior en este informe, la primera conclusión que extraemos es que Atresmedia es el resultado de saber explotar las oportunidades que el entorno le ofrece a una empresa, sin perder de vista nunca dónde quiere llegar y ser constante para ello. Más allá de valorar a Atresmedia como empresa, nos hemos dado cuenta de que, al ser un medio de comunicación, hace sus campañas poniendo en el centro a las personas. Ese es el motivo de esta campaña, “Ponle Freno”, concienciar a las personas sobre un problema creado muchas veces por nosotros mismos. No se centra, como otras empresas, en cuidar el medioambiente, o el planeta; se centra en una causa por la que muchas personas lo pierden todo y en intentar evitar que ocurra, en la medida de lo posible. Esto es probablemente lo que diferencia a un grupo de comunicación de otras empresas que pertenecen a otros sectores: tiene en cuenta las preocupaciones de las personas en primer lugar, y una de esas preocupaciones es, sin duda, las causas de mortalidad.

En segundo lugar, podemos destacar la percepción errónea en la que caemos al fijarnos en las redes sociales, que son medios que no miden del todo la implicación o concienciación con una causa, puesto que no requieren mucho esfuerzo por parte de las personas; hablar o escribir sobre un tema es más cómodo desde el sofá de tu casa, y no denota demasiada implicación o responsabilidad acerca de algo. En este caso se ve claramente que los seguidores en redes sociales no son elevados. Sin embargo, la gente que se implica en las carreras demuestra un grado de implicación mucho más alto con la causa. Es cierto que, en muchos de los casos, las personas acuden por motivos diversos, pero uno de ellos tiene que ser la preocupación real acerca de la causa por la que se celebra esa carrera. Basta con preguntarse por qué eligen esa y no otra opción.

Finalmente, lo que hemos descubierto es que la percepción que tenemos al hablar de accidentes de tráfico es sólo acerca de las víctimas mortales, y no tenemos en cuenta la otra cara de la moneda: los heridos. Muchos de ellos sufren las secuelas para toda la vida, tanto física como mentalmente, y es muy importante concienciar a la sociedad, por ambos aspectos.

La acción nos parece muy necesaria para la sociedad española, por lo comentado en el párrafo anterior; es importante concienciar por las víctimas, tanto mortales como heridas. Es muy positivo que sea una empresa que opera en un medio de comunicación de masas, como es la televisión, sea quien dé un paso al frente para tratar algo como esto, e intente utilizar el poder de convocatoria que tiene la televisión y todo lo que se reproduce en ella para concienciar a la sociedad sobre ello. Creemos que es vital el marketing de contenidos que realizan en sus plataformas digitales (redes sociales, página web) para que la campaña llegue de verdad a cumplir el objetivo que tiene. De este modo, una vez que ha llamado la atención del espectador, le ofrece información complementaria sobre el problema tratado.

El principal motivo por el que hemos elegido “Ponle Freno” por encima de otras campañas de este estilo, es precisamente que trata un problema muy grave que acontece en nuestra sociedad, y que muchas veces es provocado por nosotros mismos. Creemos que, para proteger el medioambiente, mejorar la sociedad y otros fines similares de acciones de RSC que nos enseñan las empresas, lo fundamental y primario es protegernos a nosotros mismos y proteger nuestra vida.

Como en este caso, muchas veces depende de nosotros vivir o morir. Muchas veces es el factor humano el que incide en que una víctima de accidente de tráfico sea una víctima mortal o no vuelva a caminar nunca. Por ello, el mensaje final que queremos transmitirte, a ti, al lector de este documento, es similar a la campaña de la DGT:

La decisión está en tus manos: ¿es así como eliges vivir o morir? Ponle freno.

## Bibliografía

- Atresmedia Corporación (2018): [<https://www.atresmediacorporacion.com/sobre-nosotros/quienes-somos/fact-sheet>], recuperado el 22/10/2019.
- Compromiso Atresmedia. Ponle Freno: ¿Qué hacer cuando se acerca una ambulancia? (2016): [<https://compromiso.atresmedia.com/ponlefreno/campanas/ambulancias>], recuperado el 26/10/2019.
- Compromiso Atresmedia Circuito de carreras Ponle Freno (2019): [<https://compromiso.atresmedia.com/ponlefreno/carreras-ponle-freno/2019>], recuperado el 22/10/2019.
- Compromiso Atresmedia Ponle Freno (2019): [<https://compromiso.atresmedia.com/ponlefreno>], recuperado el 22/10/2019.
- Compromiso Atresmedia. Nace Ponle Freno con el objetivo de reducir las víctimas de accidentes de tráfico (2008): [<https://compromiso.atresmedia.com/ponlefreno/decimo-aniversario>], recuperado el 23/10/2019.
- Dirección General de Tráfico. Tablas estadísticas (2017): [<http://www.dgt.es/es/seguridad-vial/estadisticas-e-indicadores/accidentes-30dias/tablas-estadisticas>], recuperado el 25/10/2019.
- Dirección General de Tráfico. El ministro del Interior presenta la nueva campaña de la DGT (2018): [<http://revista.dgt.es/es/noticias/nacional/2018/10OCTUBRE/1029presentacion-campana-dgt-vivo-o-muerto.shtml>], recuperado el 27/10/2019.
- Facebook Ponle Freno (2019): [<https://www.facebook.com/ponlefreno>], recuperado el 25/10/2019.
- Fundación Atresmedia (2019): [[https://fundacion.atresmedia.com/conocenos/fines-fundacion\\_2013021259d6317a0cf210d9a8bd7550.html](https://fundacion.atresmedia.com/conocenos/fines-fundacion_2013021259d6317a0cf210d9a8bd7550.html)], recuperado el 22/10/2019.
- Google Trends: “ponle freno” (2019): [<https://trends.google.es/trends/explore?date=2009-10-25%202019-10-25&geo=ES&q=ponle%20freno>], recuperado el 25/10/2019.
- Google Trends: “ponle freno” 12 meses últimos (2019): [<https://trends.google.es/trends/explore?geo=ES&q=ponle%20freno>], recuperado el 26/10/2019.
- Instagram Ponle Freno (2019): [[https://www.instagram.com/ponle\\_freno/?hl=es](https://www.instagram.com/ponle_freno/?hl=es)], recuperado el 25/10/2019.
- Instituto Nacional de Estadística. Defunciones por causas (lista reducida) por sexo y grupos de edad (2017): [<https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=7947>], recuperado el 23/10/2019.
- Instituto Nacional de Estadística. Estadística de defunciones según la causa de muerte (2017): [[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176780&menu=ultiDatos&idp=1254735573175](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176780&menu=ultiDatos&idp=1254735573175)], recuperado el 23/10/2019.

Observatorio RSC. ¿Qué es RSC? (2019): [<https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es>], recuperado el 23/10/2019.

Twitter Ponle Freno (2019): [[https://twitter.com/Ponle\\_Freno](https://twitter.com/Ponle_Freno)], recuperado el 25/10/2019.

Wikipedia. Atresmedia (2019): [<https://es.wikipedia.org/wiki/Atresmedia>], recuperado el 22/10/2019.



---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

**Volumen 7 (2020)**

**MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY**

## **SECTION II: Territorial Marketing**



## ALMANATURA – REACTIVANDO PUEBLOS

**José Luis Vázquez Burguete**  
**Ana Lanero Carrizo**  
*Universidad de León (España)*

**Sergio León López**  
**Stanis Nyayko**  
**Jesús Ortiz Guerrero**

### **Resumen:**

El 80% de la población en España vive en grandes ciudades, una realidad que está generando ciudades cada vez más densamente pobladas, creando, de este modo, una mayor tendencia al abandono de pueblos. Actualmente, hay más de 1.840 municipios rurales en riesgo de desaparición, según el estudio “La sostenibilidad demográfica de la España vacía”. Con el objetivo de paliar las repercusiones de esta tendencia surge “AlmaNatura” una empresa social que trata de resolver una problemática social y/o ambiental diseñando experiencias de aprendizaje con el objetivo de fijar población al entorno rural. El equipo crea nuevas ideas que cubran necesidades sociales de territorios rurales, siendo desde 2013 la primera empresa española certificada a nivel internacional como B Corporation.

### **Abstract:**

80% of the population in Spain lives in large cities, a reality that generates increasingly densely populated cities, creating a greater tendency to leave the villages. Currently, there are more than 1,840 rural municipalities at risk of disappearance, according to the study “The demographic sustainability of empty Spain”. With the aim of alleviating the repercussions of this trend, “AlmaNatura” arises a social enterprise that tries to solve a social and / or environmental problem by designing learning experiences with the objective of fixing the population in the rural environment. The team creates new ideas that cover the social needs of rural territories, since 2013 being the first Spanish company internationally certified as B Corporation.



## 1. Introducción

El concepto de AlmaNatura nace en 1997 en Arroyomolinos de León (Huelva) de manos de los hermanos Juanjo e Israel Manzano como un colectivo preocupado de su entorno, este concepto pronto les acaba convirtiendo en una asociación, siendo el que les lleva a organizar todo tipo de actividades centradas en el reconocimiento y valía de las personas de Arroyomolinos de León y el atractivo turístico y medioambiental de la zona a través de programas de voluntariado, como “Acción Quercus” destinado a jóvenes del ámbito rural con necesidades socioculturales, la puesta en valor y reconocimiento de los molinos de agua de Arroyomolinos de León como un bien de interés cultural, la creación y difusión de videos mostrando el atractivo turístico de las localidades serranas o la recopilación y edición de leyendas serranas.

Poco a poco, y a medida que se van desarrollando, todas estas acciones van ganando más relevancia y su filosofía y lucha personal les lleva a intervenir cada vez más en un mayor número de programas de sensibilización y custodia del territorio rural. En 2004 se crea la forma jurídica de la empresa que representan al colectivo bajo nuevas lógicas que continúan su propósito social-ambiental convirtiendo a la empresa en 2013 la primera empresa española con la certificación de B Corporation y en 2017 en una de las mejores empresas del mundo según la ONG B Lab con una puntuación de 154 sobre 200.

AlmaNatura trabaja para combatir la despoblación rural a través de cuatro ejes principales de intervención: el empleo, la educación, la salud y la tecnología. Sus servicios están dirigidos especialmente a la ciudadanía rural, sobre todo con personas vulnerables que habitan en espacios rurales de España con necesidades de empleo, alfabetización digital y desarrollo personal.

Prueba de ello son los distintos proyectos que llevan a cabo, entre ellos, destaca el primer Laboratorio de Innovación Rural que junto a Impact Hub Madrid, una comunidad de espacios y emprendedores, y la Red Española de Desarrollo Rural, una asociación sin ánimo de lucro cuyo objetivo es el de promover un desarrollo rural integral y sostenible; han desarrollado en Madrid a través de un evento donde la comunicación de los espacios urbanos con el medio rural son imprescindibles para establecer lazos que promuevan una cooperación entre ambos entornos con la finalidad de aprovechar los recursos endógenos y de humanidad que un entorno rural puede ofrecer en términos de oportunidades bajo una perspectiva de abundancia y no de escasez.

Figura 1. Imagen del Blog de AlmaNatura



Fuente: [ <http://almanatura.com/2014/01/empresas-corporation-como-motores-cambio>], a fecha 25/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

AlmaNatura es una entidad que tiene como objetivo principal el de combatir la despoblación en el medio rural. Para ello, esta empresa cuenta con presencia en Redes Sociales para mostrar tanto su trabajo ya realizado como los proyectos que se van a llevar a cabo y través de las cuales también se pueden colaborar de manera activa con esta empresa, estas RRSS son Facebook, Twitter, Instagram, un Canal de YouTube y una página web que se llama Comunidad Rural.

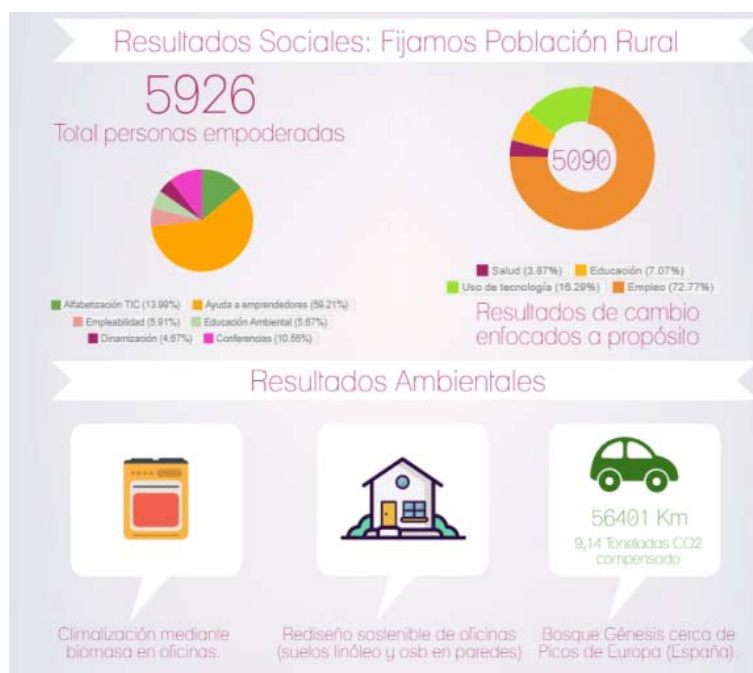
Los principales proyectos destacables que ha llevado a cabo esta empresa, siempre teniendo en cuenta el propósito de empoderamiento rural, siempre han sido destinados para ayudar en la fijación de Población

Rural y que ha permitido adquirir ciertos resultados notables en ámbitos Sociales, Ambientales y Económicos. Los proyectos destacables son:

- *RuralTIC*: Un proyecto destinado a la enseñanza de los medios digitales para todos los pueblos rurales de la Comarca de Sevilla.
- *Proyecto “¿Qué vas hacer con tu vida?”*: Este programa tiene como objetivo el de reactivar los perfiles profesionales de jóvenes que viven en zonas rurales, más concretamente este se centra en jóvenes de la Mancomunidad Subbética Cordobesa y Dos Hermanas. También este proyecto cuenta con cursos de sensibilización de una RSC destinada al personal profesional sanitario de Centro Neuropsiquiátrico Ntra. Sra. del Carmen en Garrapinillos.
- *Proyecto de “Innovación Social para el Emprendimiento”*: La idea central sobre la que gira este proyecto es la de compartir conocimiento, formación especializada y las experiencias de empresas establecidas para fomentar la inserción Socio-laboral de colectivos desfavorecidos. Con este proyecto el objetivo que se pretende alcanzar es el de incitar a empresas de Ámbito privado consolidadas a colaborar con esta plataforma con el fin de que puedan prestar ayuda profesional a empresas sociales y consiguiendo así que estas empresas privadas pongan en valor su Responsabilidad Social Corporativa.
- *Mentoring a emprendedores rurales*: Dentro de este proyecto se destaca una acción de seguimiento y asesoramiento a otro proyecto de inclusión socio-laboral y dirigida a personas con problemas de salud mental en la provincia de Huelva. La Labor realizada para este proyecto fue ayudar en la elaboración de la página web y ayudar a otorgar cierta notoriedad a dicho proyecto social.

Estos son algunos de los proyectos que AlmaNatura está llevando a cabo esta empresa a través de los cuales gira su política de Marketing no lucrativo. Estas acciones que ha conseguido llevar empezaron en año anterior a dar sus frutos, ya que, en datos meramente económicos, unos 262 pueblos reciben ya servicios gratuitos para la reactivación rural. Pero no solo se genera esta ayuda para el desarrollo rural, en un impacto directo a la empresa AlmaNatura ha generado más de 17 personas que trabajan para dicha empresa. En lo referente a datos económicos la facturación generada durante los últimos tres años no ha hecho más crecer, empezando en 2015 con un 11.43% hasta el 2018 cerrar un dato del 58.79%. A continuación, se muestran unos gráficos (Figuras 2 y 3) en los que se puede ver un resumen de los resultados sociales alcanzados.

**Figura 2.** Resumen de los resultados sociales alcanzados por los proyectos de AlmaNatura



Fuente: [<https://almanatura.com/2017/12/resultados-almanatura-2017/>], a fecha 25/09/2019.

**Figura 3.** Evaluación de impacto de los resultados sociales alcanzados por los proyectos de AlmaNatura

Fuente: [<https://almanatura.com/2017/12/resultados-almanatura-2017/>], a fecha 25/09/2019.

El futuro de AlmaNatura no pasa por un estancamiento. El futuro de esta empresa es el de desarrollar un laboratorio de Innovación rural que dará sus frutos en unos años adelante junto con el apoyo de otras instituciones. Pero el futuro no queda ahí, sino que el objetivo de futuro es el atraer a zonas rural a jóvenes talentosos para conseguir fomentar estas zonas con gente joven.

Otros de los aspectos que se plantea mejorar, como proyectos de futuro, son la inversión en educación y salud que se deben hacer, así como mejorar los resultados que se obtuvieron en años anteriores. El desafío de futuro es hacer sostenible estos proyectos de futuro, a la par que conseguir rentabilidad el Espacio AlmaNatura, ya que este espacio no solo sirve a nuestra empresa de ayuda, sino que para el resto de pueblos de la Comarca de Huelva disfruten de un proceso de mejora de sus localidades a través de la elaboración de espacios de innovación rural.

Y para finalizar los planes de futuro de AlmaNatura otro proyecto que tiene es el de mapear los nuevos proyectos de evolución rural que vayan en beneficio de la vida en los pueblos, dando visibilidad a la causa de la despoblación que tanto amenaza a nuestro país y con ello se lleve a resolver estos problemas.

### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *¿De qué forma ha ayudado AlmaNatura a evitar la despoblación en el mundo rural?*

AlmaNatura nació como un movimiento contra la despoblación rural en 1997. Desde entonces no ha dejado de crecer exponencialmente hasta convertirse en una de las mejores empresas del mundo en el sector según la ONG B Lab. Ha llevado a cabo diferentes iniciativas, se encargan de crear proyectos de índole pública o privada ubicados en zonas rurales en colaboración con empresas preocupadas por el medio rural y que les permitan ofrecer servicios, empleo, actividades, etc. Ellos se encargan de coordinar los proyectos y llevarlos a cabo de la mejor manera para intentar minimizar o erradicar la famosa “España vaciada”.

Algunas de las iniciativas más conocidas actualmente son proyectos como el empoderamiento personal para permitir que las personas en entornos rurales puedan realizar gestiones bancarias desde sus dispositivos, buscando así incentivar la autonomía personal de estas zonas; por otro lado encontramos talleres de incentivación y emprendimiento en zonas rurales, además realizan estudios de mercado para obtener los llamados “yacimientos de empleo”, ayudando así a cualquier persona que busque emprender en

las zonas rurales y para las empresas ya existentes que quieran aumentar y desarrollar su actividad. Otra de las iniciativas que han llevado a cabo está relacionada con el turismo de conocimiento ya no solo para enriquecer las zonas rurales, sino también permitir la integración de los lugareños y ayudar a los visitantes que busquen conocer el mundo rural y educando a las personas sobre la importancia del mismo.

Es por ello que el diseño y el desarrollo de una gran cantidad de iniciativas ha ayudado, y sigue haciéndolo, al mundo rural mediante su proyecto y la ayuda de entidades tanto públicas como privadas.

**Pregunta 2.** *¿Cuál es el motivo del éxito de esta empresa para las zonas rurales?*

AlmaNatura Nació como una pequeña asociación debido a la despoblación y el “olvido” de las zonas rurales en España. No obstante, se ha desarrollado tras el compromiso e interés de muchas empresas privadas interesadas en el medio rural o en busca de acciones necesarias de RSC, así como el apoyo del sector público por la conservación del medio ambiente y la agricultura en el mundo rural, entre los que incluimos los planes de la UE también.

La búsqueda de una iniciativa importante para cualquier país del mundo en su conservación del mundo rural y la necesidad de ayudar y concienciar a la gente hacen que su éxito venga dado por sus acciones las cuales no solo son importantes sino necesarias. Además de todas las acciones que han llevado a cabo durante los últimos años su éxito se ha visto premiado como una de las empresas más importantes en el mundo gracias a su iniciativa y sin perder los ideales iniciales que les han llevado hasta allí, como puede verse plasmado en las opiniones actuales de las personas que tratan con ellos.

**Pregunta 3.** *¿Cuál sería la forma de impulsar este tipo de empresas y el mercado en el que trabajan?*

De igual forma que cualquier empresa tiende a crecer mediante la competencia, en este sector no sería una excepción. Que nuevas empresas entrasen en el mercado no solo ampliaría la cantidad de donaciones que se recibirían para esta iniciativa, sino que cubrirían un amplio margen de mercado, puesto que una única empresa no es capaz de ejercer la suficiente fuerza para todas las oportunidades de mercado que puedan aparecer en este pequeño pero importante sector.

No solo se debe favorecer la aparición de asociaciones y empresas en este sector sino también buscar la participación de las zonas rurales tratando de ofrecer a estas asociaciones y empresas información e incluso donaciones para la aparición de una mayor facilidad de creación de empresas en terrenos rurales y la creación de eventos y oportunidades relacionados con el emprendimiento en estas zonas.

#### **4. Conclusiones**

La actual empresa AlmaNatura nació como una asociación y en forma de respuesta a la despoblación sufrida en el mundo rural y la falta de inversión en estas zonas.

En términos generales es una empresa solidaria y comprometida con el mundo rural, la cual no busca únicamente su beneficio sino el beneficio de los pueblos en España, su expansión, de la misma forma que evitar su desaparición e incentivar su economía, redirigiendo inversiones y ayudando a las personas que habitan estas zonas. Promueven el turismo y ayudan a las empresas interesadas en estas zonas a formar acciones solidarias y económicas que sean beneficiosas para su crecimiento y expansión.

De este modo empresas privadas que su negocio se centre en el mundo rural, o que sus ingresos se basen en este tipo de zonas se ven beneficiadas por las inversiones lucrativas o no de estas empresas, las cuales realizan en consonancia mediante la búsqueda y ayuda de AlmaNatura de estas inversiones tan necesarias hoy en día para preservar estas zonas.

También se debe tener en cuenta el sector público a través de las numerosas iniciativas y propuestas que hace la empresa buscando subvenciones e inversión del sector público en estas zonas.

Tampoco se deben perder de vista las acciones sociales que se llevan a cabo dentro de la organización para ayudar a las personas de las zonas rurales y para incentivar la creación de empleo y la inversión, al igual que el favorecer el turismo y la implicación de las personas con estos proyectos.

Un aspecto clave, en todo este proceso de acercamiento al mundo rural y su problemática es el uso de Internet como herramienta, lo cual constituye un aspecto fundamental en una era tan digitalizada como la actual. Para ello, y para el buen fin de este proyecto, debe también invertirse en la necesaria educación informática tanto de los jóvenes como de las personas adultas ubicadas en el medio rural, siendo, en el caso

de los jóvenes, una vía probablemente imprescindible para poder llevar a la práctica sus proyectos empresariales.

La propuesta que se hace como medida concreta frente a la problemática descrita, para dar una mayor notoriedad a este tipo de proyectos, es de unidad con proyectos comunes con el mismo fin, el de luchar contra la despoblación del mundo rural. Este es el caso de la RED +D, un compendio de asociaciones que lucha por esta misma causa a nivel nacional, con el objetivo conseguir una mayor conciencia social con el problema de la “España vaciada” y, de forma sinérgica, buscar el común de las empresas que componen esta asociación, aportando soluciones o metodologías frente a los problemas que surgen a la hora de llevar a cabo el acercamiento de la idea del mundo rural a la sociedad española, a las empresas nacionales e internacionales y al Gobierno, sean o no concededores esta situación.

Así se pretende generar una fuerza que ejerza presión sobre entidades y agrupaciones con el objetivo de dar a conocer los beneficios que se pueden obtener al trasladarse al mundo rural. De esta manera una de las medidas correctoras que consiguen paliar dicha situación de despoblamiento es el análisis socioeconómico de una determinada zona rural con el propósito de generar puestos de empleo específicos para cada zona rural de acuerdo a los recursos disponibles y propios de cada entorno. Una de las herramientas que ofrecen mayor eficacia de dicha propuesta de valor en conjunto es el empoderamiento a través de la formación que retroalimenta el sistema generado por dicha propuesta que se crea entre las empresas y tiene por objetivo mejorar a largo y corto plazo la despoblación a nivel nacional con medidas paliativas eficaces.

En conclusión, una idea con la que defender el campo y el mundo rural ha permitido crecer y ampliar las ayudas y favorecer así las iniciativas para esta zona tan abandonada, movimiento por el cual nace esta empresa centrada en hacer crecer el mundo rural. Buscando este modo ampliar las posibilidades de estas zonas. Y siendo premiada por su labor como una de las mejores empresas del mundo en sector según la ONG G LAB con una puntuación de 154 de 200.

### **Bibliografía**

- AlmaNatura (2015). Página web oficial [(<https://almanatura.com/>)]. Obtenido el 20/05/2015.
- Manzano, J. (2019). Propósito de AlmaNatura. Obtenido el 29 October 2019 de <https://almanatura.com/proposito/>.
- Manzano, J. (2019). Turismo de Conocimiento. Obtenido el 29 October 2019 de <https://almanatura.com/2013/04/turismo-conocimiento/>.
- Natura, A. (2019). Proyecto CREA. Obtenido el 29 October 2019 de <https://almanatura.com/2014/04/proyecto-crea/>.
- Reinserción, A. (2019). Inclusión Laboral y Salud Mental. Obtenido el 29 October 2019 de <https://tomatesfelices.es/>.

## LA REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL EXTREMEÑO, CLAVE DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE *ExVER*

Remedios Hernández Linares

Alba Chaves Zapata

Mara Olivares Marín

*Universidad de Extremadura (España)*

### Resumen:

*Extremadura Verde, S. L.* (en adelante *ExVer*) es una empresa española que se dedica, principalmente, a la revalorización del patrimonio natural de Extremadura (región situada en el suroeste de España), mediante tareas como: la repoblación forestal, la restauración ambiental de ríos (retirada de camalote, por ejemplo), tratamientos silvícolas, etc. Considerada una empresa de alto valor para el medioambiente dada su labor, fue clasificada como “Empresa Socialmente Responsable de la Comunidad Autónoma de Extremadura” en mayo de 2018. Por ello, creemos oportuno analizar el comportamiento de esta empresa en términos de responsabilidad social, con el objetivo de analizar qué actitudes la han llevado a la obtención de este reconocimiento y qué implicaciones ha tenido el mismo para la empresa y sus stakeholders.

### Abstract:

*Extremadura Verde, S. L.* (*ExVer*, henceforth) is a Spanish firm dedicated to the revaluation of the natural heritage of Extremadura (a region in the South-west of Spain). Its tasks include, for instance: forest repopulation, environmental restoration of rivers, silvicultural treatments, etc. Through the work that it develops, *ExVer* has been considered a company of high value for the environment and it was classified for it as a “Socially Responsible Company of the Autonomous Community of Extremadura” in May 2018. Therefore, we believe it is appropriate to analyze the behaviour of this company in terms of corporate social responsibility, with the objective of analysing what attitudes have led it to obtain this recognising and what implications it has had for the company and its stakeholders.

## 1. Introducción

La empresa *Extremadura Verde, S. L. (ExVer)*, con sede oficial en Plasencia (Cáceres), es una empresa fundada en 2005 con la intención de realizar una labor de desarrollo empresarial aprovechando la amplia riqueza natural de Extremadura, una región situada en el suroeste de España. Con ello, trata de revalorizar el patrimonio natural de la región mediante labores que impulsen el desarrollo de las comarcas (conjunto de varias poblaciones limítrofes) y una sostenibilidad que mantenga con mayor fuerza la unión entre la población y su entorno. De hecho, los principales objetivos de *ExVer* son gestionar, explotar, conservar y mantener montes públicos y privados, prestar servicios contra incendios, elaborar y realizar proyectos, o realizar estudios y planes técnicos. Para alcanzar estos objetivos, *ExVer* lleva a cabo trabajos en el medio rural; trabajos que incluyen desde la limpieza de montes y repoblaciones forestales, hasta restauraciones ambientales (por ejemplo, retirando plantas invasoras de los ríos), encauzamientos o aperturas de caminos de montaña. En el año 2013, *ExVer* abrió en Navalmoral de la Mata la primera “Planta Logística de Biomasa” de Extremadura, especializada en recoger y transformar biomasa (materia orgánica de origen vegetal o animal, susceptible de aprovechamiento energético) para producir astilla de madera virgen. La empresa lleva a cabo diversas acciones, pues entre sus servicios se encuentran los siguientes:

- Repoblaciones forestales. Para prestar este servicio la empresa se encarga de la preparación del terreno a repoblar, de la colaboración con viveros forestales del territorio para la obtención de plantas, de su posterior plantación, de la instalación de protectores para las plantas, y de labores de mantenimiento (riegos, por ejemplo). La primera repoblación forestal que *ExVer* llevó a cabo tuvo lugar en 2006, en el Actual Parque Nacional de Monfragüe (Cáceres), plantando 250 hectáreas de alcornoques y encinas.
- Reforestación de tierras agrarias. *ExVer* se encarga de la gestión de la solicitud de ayudas para la forestación de superficies agrarias, responsabilizándose de todos los trámites administrativos y técnicos frente a la administración. En caso de que la ayuda sea concedida, la propia empresa se encarga de la ejecución completa de los trabajos y del mantenimiento posterior, incluyendo la compra de plantas de primera calidad.
- Tratamientos selvícolas. Estos tratamientos suponen un trabajo delicado que viene determinado por tareas como: desbroces (acción que consiste en la extracción de aquellas plantas que se encuentran en mal estado), clareos (tarea consistente en cortar algunos de los árboles de un monte para mantener la densidad forestal), resalveos (eliminación de parte de los brotes de cepa y raíz mediante poda ligera), podas, apilado y saca de leñas y madera, o recogida y eliminación de restos forestales. Todo ello con el objetivo primordial de respetar y mantener la masa forestal que va a permanecer en el monte.
- Ordenaciones, deslindes y amojonamientos. *ExVer* es especialista en la realización de proyectos de ordenaciones y deslindes de fincas. El hecho de mantener los montes ordenados facilita la posibilidad de acogerse a subvenciones tanto regionales como europeas, así como la posibilidad de conseguir financiación para invertir en mantener y conservar el medio natural.
- Restauración medioambiental de ríos. Este servicio está estrechamente relacionado con la mejora de las riberas de los ríos y con la mejora de la calidad de las aguas, y abarca tareas como la regeneración ambiental, la recuperación de riberas (por ejemplo, campañas de extracción de camalote, planta invasora del río Guadiana), la defensa frente a inundaciones, o la incorporación de los ríos a la cultura popular, entre otras.
- Construcción y mantenimiento de parques. *ExVer* se encarga de la ejecución y mantenimiento de parques periurbanos para el esparcimiento del ciudadano.
- Obras de infraestructura e ingeniería rural. *ExVer* organiza trabajos en espacios inhóspitos o alejados de los recursos habituales para obras de construcción, para ejecutar obras no aptas para las constructoras habituales. Entre estos trabajos se encuentran: abrir nuevos caminos rurales o restaurar los existentes con sus pasos de agua; trazar sendas y salvar desniveles con tramos de escaleras o pasarelas; construir muros de contención, abrevaderos o refugios; ejecutar cerramientos ganaderos o cinegéticos con portillas y pasos canadienses; y montar áreas recreativas con merenderos, fuentes y juegos para niños y mayores. En este ámbito, cabe destacar, la ejecución de sendas accesibles para personas con movilidad reducida.



Exver ofrece estos servicios a todos sus clientes, entre los que se encuentran Organismos Estatales (Ministerio de Medio Ambiente del Gobierno de España, Dirección General del Agua, y Dirección General del Medio Natural y Política Forestal del Gobierno de España, Organismo Autónomo Parques Nacionales), las Confederaciones Hidrográficas de los ríos Guadiana y Tajo, Organismos Autonómicos, como la Junta de Extremadura, Ayuntamientos y particulares.

ExVer tiene el distintivo TOP 100.000 EMPRESAS, otorgado a las principales empresas españolas por volumen de facturación (Figura 2). Según “El Economista” y “Einforma”, en 2018, ExVer alcanzó el puesto 35 en el ranking sectorial, el 242 en el ranking de Cáceres y el 66 339 en el ranking nacional. Es de destacar que, desde su constitución, han subido 15 puestos en el ranking sectorial y 2 339 puestos en el ranking nacional. Por último, como dato importante, cabe destacar el notable aumento de empleados desde 2016 hasta 2018, tal como se ve en la Figura 3.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de ExVer



Fuente: [http://www.exver.net], a fecha 07/11/2019.

Figura 2. Gráfico de evolución de ventas de ExVer



Fuente: [http://www.einforma.com], a fecha de 2018.

## 2. Desarrollo del Caso

Podemos encontrar un amplio abanico de definiciones del término “responsabilidad social corporativa” tanto en la literatura científica como en fuentes no académicas. De hecho, Sarkar y Searcy (2016), encontraron más de 110 definiciones del concepto y analizaron cómo dicho concepto había ido evolucionado a lo largo del tiempo. Basándose en los resultados de estos análisis, propusieron una definición que es la que nosotros adoptaremos a lo largo del presente trabajo:

“La responsabilidad social de las empresas implica que, las empresas deben asumir su responsabilidad *económica y voluntariamente* ir más allá de los mínimos legales, de manera que las empresas sean éticas en todas sus actividades y tengan en cuenta el impacto de sus acciones sobre los grupos de interés de la sociedad, al tiempo que contribuyen a la *sostenibilidad global*” (Sarkar y Searcy, 2016, pág. 1433).



**Figura 3.** Gráfico de evolución de empleados de *ExVer*

Fuente: [<http://www.einforma.com>], a fecha de 2018

Esta definición enfatiza que para ser una empresa socialmente responsable no basta con la empresa acate y cumpla las leyes y normas implícitas en su actividad, sino que la empresa debe dar un paso más, teniendo en cuenta a todos sus grupos de interés o stakeholders (e.g., proveedores, consumidores, etc.).

Igualmente, dado a que nuestro caso pone el foco sobre una empresa extremeña, también vamos a tener en cuenta la definición recogida en el artículo 3 del Capítulo I de la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura:

“A los efectos de esta ley, se considerarán empresas socialmente responsables de la Comunidad Autónoma de Extremadura aquellas que, calificadas de acuerdo con el procedimiento previsto en esta norma, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, hayan adoptado la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, y en sus políticas y procedimientos, los valores y códigos éticos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupo de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones”.

En línea con las definiciones anteriores es generalmente aceptado por la literatura sobre responsabilidad social corporativa que ésta orbita en torno a tres ejes (*triple bottom line*) fundamentales: el eje económico, el ambiental y el social. El eje económico se refiere al impacto económico real de la organización, porque cualquier empresa debe ser rentable y generar beneficios, no sólo para garantizar su continuidad, sino también para poder contribuir al progreso económico de la zona en la que se opera a través de su papel como motor generador de empleo y riqueza. El eje ambiental se refiere, por un lado, a evitar las acciones destructivas para el medio natural y minimizar su negativo impacto ambiental, y por otro a la promoción del compromiso con el medioambiente y el respeto a la naturaleza. Es decir, la empresa debe saber gestionar y mitigar los impactos ambientales derivados de su actividad, a través de iniciativas como el reciclaje, la implantación de políticas y medidas de eco-eficiencia, el uso de energía renovables, la reducción de huella de carbono, etc. Finalmente, el eje social busca beneficiar a la mayor cantidad de *stakeholders* o grupos de interés posibles sin perjudicar a ninguno de ellos. Los tres principales grupos de interés de una empresa son: empleados (la empresa debe aportar un adecuado clima laboral, para aumentar la satisfacción, el compromiso y la lealtad del trabajador), proveedores (la empresa debe velar por el fortalecimiento de la cadena de valor), y comunidad (se deben crear buenas relaciones que mejoren el entorno común e incremente la influencia de la empresa en la comunidad).

Dada la definición del propio negocio de *ExVer*, el entorno natural constituye su propia fuente de ingresos y su medio de trabajo. Por tanto, en lo que queda de sección trataremos de poner el foco en la política de responsabilidad medioambiental de *ExVer*, teniendo en cuenta que en este caso un trabajo respetuoso con el medio ambiente se convierte en una garantía de trabajo para la propia empresa.

La dedicación de *ExVer* a trabajos de conservación de la naturaleza le obliga a ser especialmente respetuosa con todos los aspectos relacionados con su actividad. Con un planteamiento de mejora continua

que haga que su actividad maximice los beneficios ambientales y minimice los costes de la empresa, *ExVer* se compromete a cumplir y hacer cumplir la política medioambiental que se concreta a continuación:

- Cumplir con todos los requisitos establecidos por la legislación y reglamentación vigente que sean aplicables a las actividades y servicios desarrollados, así como con las exigencias que la empresa pudiera suscribir.
- Prevenir la contaminación y promover la utilización sostenible de los recursos, fomentando el uso eficiente de la energía, reduciendo en lo posible el empleo de materias primas, y fomentando la reutilización y el reciclado de los residuos generados por sus actividades empresariales.
- Gestionar los residuos generados por su actividad de manera respetuosa con el medio ambiente, minimizando la generación de los mismos.
- Implantar un proceso de mejora continua mediante la actualización periódica del sistema de gestión medioambiental y de los objetivos medioambientales.
- Establecer aquellos cauces de comunicación y formación que sean necesarios para dar a conocer tanto a su personal como al de las empresas subcontratadas los aspectos ambientales que se derivan de la realización de sus actividades laborales y sus responsabilidades.
- Poner a disposición del público su política medioambiental.
- Planificar las distintas tareas de la empresa de forma preventiva, evitando los posibles riesgos que éstas puedan ocasionar.

Además, según refleja en su página web, la empresa *ExVer* cuida con esmero el medio natural y prueba de ello es su fuerte apuesta por el desarrollo energético relacionado con aplicaciones térmicas de la biomasa forestal, que constituye una de sus más recientes líneas de negocio. Además, como prueba de su interés por contribuir a la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero, ha sustituido sus anteriores vehículos por modelos de turismo híbridos, con motor de combustión interna y eléctrico. Finalmente, *ExVer* se ha comprometido con el reciclaje y la gestión de los pocos residuos generados por su propia actividad, registrándose como pequeño productor de residuos en aquellas comunidades autónomas en las que trabaja (Extremadura, Castilla y León, Andalucía y Castilla la Mancha).

Como prueba de su compromiso con el entorno natural, en 2018 *ExVer* fue certificada como Sistema de Gestión Ambiental conforme a la Norma de la International *Organization for Standardization* (ISO) 14001:2015 (figura 4) por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), que es la entidad designada por España para realizar las actividades de normalización en el país (normas UNE) y también participa en la normalización a nivel internacional (normas EN e ISO). La norma ISO 14001 es una norma que establece un mecanismo de seguimiento y medición de cualquier actividad u operación de la empresa que pueda tener un impacto significativo en su ambiente con el fin de apoyar la protección medioambiental, controlar los costes y prevenir la contaminación. Por tanto, mediante este certificado AENOR reconoce y avala la gestión medioambiental de la empresa, optimizando la gestión de recursos y residuos, y reduciendo los posibles riesgos o impactos ambientales negativos derivados de su actividad.

**Figura 4.** Marca AENOR de Gestión Ambiental.



Fuente: [<http://www.exver.net/calidad.html>], a fecha de 2018

Entre las diversas tareas que desarrolla *ExVer* también trata de promocionar la calidad y la mejora continua, para lo cual la empresa desarrolla tareas que incluyen la redacción de los proyectos en los que

participa, recogiendo las actividades susceptibles de error y las medidas a adoptar en caso de error para evitar daños mayores. Como consecuencia de esta orientación a la mejora continua, *ExVer* fue certificada en 2018 como Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2015 (figura 5) por AENOR. De esta forma, y tras una serie de auditorías y controles establecidos en el sistema de certificación, AENOR certifica que el sistema de gestión de calidad de la organización licenciataria (*ExVer*, en nuestro caso) a la que se concede el certificado tiene la suficiente confianza en su conformidad con la norma UNE – EN ISO 9001. Es decir, esta certificación asegura que la empresa que la obtiene dispone de un eficiente sistema de trabajo orientado a la gestión de la calidad.

**Figura 5.** Marca AENOR de Gestión de Calidad



Fuente: [<http://www.exver.net/calidad.html>], a fecha de 2018

Por último, la empresa ha tomado diversas medidas que le han llevado a obtener la calificación e inscripción en el registro de empresas socialmente responsables de la comunidad autónoma de Extremadura. Entre los valores que la Dirección General de Trabajo de la Junta de Extremadura tiene en cuenta para otorgar dicha certificación, se encuentra la participación e interacción en redes sociales (*Twitter, Facebook e Instagram*), donde hace buena gala de sus actividades de responsabilidad social, entre las que cabe destacar:

- Celebración de jornadas de buenas prácticas en responsabilidad social, en noviembre de 2017 en Navalmoral de la Mata.
- Participación en proyectos que velan por la prevención de incendios y, por tanto, por la protección del medio ambiente.
- Participación / Organización en las Jornadas de tendencias de Modelos de Negocio Verde (2018) en la sede de Fundecyt-Parque Científico y Tecnológico de Extremadura (PCTEX) en Badajoz.
- Publicidad de ayudas destinadas a la reforestación y creación de superficies forestales (2018).
- Investigación del adelanto de la producción de plantas en semillero con bandejas flotantes, para la producción temprana de tabaco de calidad, con menor impacto ambiental, mejora de la competitividad y sostenibilidad.
- Visitas de AENOR para la revisión anual de los sellos de certificación 9001 (calidad) y 14000 (medio ambiente).
- Medios Humanos. *ExVer* dispone de una amplia plantilla de personal especializado, cuya formación académica es la base sobre la que se apoya su experiencia. Esta experiencia es compartida con los demás técnicos mediante una comunicación fluida y en reuniones periódicas.
- Investigación del camalote extraído del río Guadiana para su uso como biomasa para combustible, con la intención de obtener una rentabilidad positiva de las labores de extracción del camalote.

### 3. Preguntas para la discusión

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han permitido al consumidor actual tener más información que nunca antes al alcance de su mano, al golpe de un solo *click*. Como consecuencia, las empresas se encuentran con un cliente exigente, que requiere que las organizaciones empresariales se impliquen cada vez más con el entorno en el que operan. La empresa *ExVer*, además de ser consciente de estas nuevas exigencias, asienta su actividad en el patrimonio natural, que no sólo constituye su principal

razón de ser, sino su principal fuente de ingresos. Por ello desde su nacimiento, *ExVer* parece haber apostado por intentar mejorar el entorno y las condiciones de vida de la comunidad en que se encuentra, promoviendo, por ejemplo, la mejora continua mediante la actualización de su sistema de gestión medioambiental y de los objetivos medioambientales. Sin embargo, este caso se basa principalmente en información proporcionada por la propia empresa a través de su página web y sus redes sociales. Por ello, y aunque hemos intentado redactar el caso de la forma más objetiva posible, somos conscientes del riesgo de un posible sesgo favorable a la empresa analizada. Por tanto, antes de abrir un debate en torno a la política de responsabilidad social de *ExVer*, nos gustaría pedir al potencial lector de este caso que, más que nunca, desarrolle su capacidad de análisis y razonamiento crítico antes de tratar de responder a las siguientes preguntas:

**Pregunta 1.** *¿Crees que el hecho de que la principal actividad de ExVer sea poner en valor el patrimonio natural de la región la convierte automáticamente en una empresa socialmente responsable? ¿Por qué?*

El hecho de que la principal actividad de la empresa objeto de estudio sea la conservación de la naturaleza y del entorno ambiental en el que opera, hace que nos preguntemos si *ExVer* se ve obligada a ser especialmente respetuosa con todos los aspectos relacionados con el medio ambiente, o si realmente es un compromiso ético y voluntario con el entorno. Por ejemplo, como hemos explicado, *ExVer* difunde en sus redes sociales las campañas de retirada del camalote que lleva a cabo, por ejemplo, en la cuenca hidrográfica del Guadiana, y trata de explicar los beneficios que proporciona la retirada de esta especie invasora para el mantenimiento de los ríos. Igualmente difunde y da publicidad de cualquier ayuda que esté destinada a la reforestación y creación de superficies forestales, o a la prevención de incendios. En el caso de una empresa operando en otro sector (por ejemplo, distribución y venta de ropa o alimentación) consideraríamos esta divulgación de los peligros que suponen las plantas invasoras para el entorno o de adoptar medidas para evitar los peligrosos incendios, una prueba de su compromiso con el medio ambiente. En el caso de *ExVer*, podríamos considerarlo también así, o podríamos considerar que la divulgación de dicha información podría ser, por ejemplo, una estrategia de marketing para hacer que sea la propia ciudadanía la que demande a las administraciones la retirada frecuente de las plantas invasoras, o el mantenimiento constante del cauce de los ríos y la limpieza de los bosques, lo cual, a su vez supondría una mayor demanda de los servicios que presta la empresa, y por tanto, un incremento de sus ingresos.

**Pregunta 2.** *En línea con la cuestión anterior, y ante la imposibilidad de conocer realmente los motivos que impulsan a ExVer a promover el respeto al medioambiente, ¿en qué te basarías para determinar si una acción es o no voluntaria? ¿Cómo determinarías si dichas prácticas pueden ser consideradas o no prácticas socialmente responsables? ¿Crees que las definiciones del concepto “responsabilidad social corporativa” que se recogen en el apartado 2 del presente caso son lo suficientemente específicas como para ayudarnos a resolver este dilema?*

En este caso resulta difícil determinar si las acciones llevadas a cabo son o no voluntarias, dada la relación directa de la actividad de la empresa con la conservación del medio natural. Sin embargo, el límite entre las prácticas que pueden ser consideradas o no socialmente responsables, puede venir determinado por la normativa que regula las actividades principales de la empresa. En este caso, hemos hablado de algunas acciones de responsabilidad social corporativa que lleva a cabo *ExVer*, pero no hemos podido profundizar más ella, porque la empresa no proporciona información al respecto en su web. Este es el caso, por ejemplo, de la implantación de procesos de mejora y políticas de calidad llevadas a cabo por la empresa, porque si bien esta implantación se recoge en su web, no se detallan cuáles son dichos procesos, ni en qué consisten, y sobre todo no tenemos criterios para decidir el carácter voluntario o no de dichas acciones; voluntariedad que parece ser un elemento clave en muchas de las definiciones de responsabilidad social corporativa aparecidas en la literatura (Sarkar y Searcy, 2016).

**Pregunta 3.** *¿Sería posible que una empresa que tiene como fuente fundamental de ingresos el entorno natural en el que opera no fuera una empresa socialmente responsable?*

En general, una empresa dedicada al medio natural está “obligada” a ser responsable, principalmente con el medio ambiente, dado que de ello depende su resultado económico, y con ello, el futuro de la empresa. Sin embargo, también, existen otros parámetros dentro de la responsabilidad social, como el factor humano, la creación de trabajos no precarios o las responsabilidades con la comunidad. En estos aspectos quizás no se vea tan necesaria dicha responsabilidad, pues pueden no influir directamente sobre el beneficio y resultado económico de la empresa, pero todo dependerá de la importancia que tengan estos valores dentro de la

organización. Hay actividades que se pueden relacionar directamente con el beneficio y bienestar de la empresa, pero hay otras actividades que, en función de las características de la empresa, pueden influir de manera indirecta, aunque a primera vista no sea visible una relación directa.

#### 4. Conclusiones

*ExVer* es una empresa notable en el mundo empresarial de Extremadura, situada entre los 50 primeros puestos del ranking sectorial de la región. Tanto su actividad principal, centrada en la conservación del medio natural; como la política de responsabilidad social que lleva a cabo la convierten en una empresa totalmente respetuosa con el medio ambiente, como confirma su certificado de gestión medioambiental. Es una empresa que realiza tareas propias del mantenimiento del medio natural y que se ha ido renovando con la incorporación de nuevas actividades que permiten la mejora de sus servicios como, por ejemplo, el reaprovechamiento de biomásas para la obtención de combustible. *ExVer* se compromete a cumplir y hacer cumplir una política medioambiental basada en distintos ítems, como la prevención de la contaminación, la gestión de residuos y la implantación de procesos de mejora, entre otros.

Con el caso que hemos desarrollado, tratamos de plantear un debate sobre la actividad principal de la empresa con respecto a la responsabilidad social. En este caso se observa una directa relación de la actividad de la empresa con la conservación del medio ambiente, planteando la necesidad de discernir qué actividades son propias a la actividad de la empresa y, cuáles, la convierten en una empresa socialmente responsable. Con la información obtenida es muy difícil realizar dicha distinción, sin embargo, la empresa está inscrita en el registro de empresas socialmente responsables de la comunidad autónoma de Extremadura, concedida tras la realización de las oportunas verificaciones por parte de la empresa y, cuáles, la convierten en una empresa socialmente responsable. Con la información obtenida es muy difícil realizar dicha distinción, sin embargo, la empresa está inscrita en el registro de empresas socialmente responsables de la comunidad autónoma de Extremadura, concedida tras la realización de las oportunas verificaciones por parte de la Dirección General de Trabajo.

#### Bibliografía

- Bioenergy International Español N°17 – 4º Trimestre (2012). Primer centro logístico de biomasa en Extremadura. Disponible en: [http://exver.net/energeticos/BioenergyInternationalEspa%C3%B1ol-num17\\_pag24\\_CTB-Navalmoral.pdf](http://exver.net/energeticos/BioenergyInternationalEspa%C3%B1ol-num17_pag24_CTB-Navalmoral.pdf). Consultada a fecha de 8 de noviembre de 2019.
- Consejería de Educación y Empleo (2018). Resolución de calificación e inscripción en el registro de empresas socialmente responsables de la comunidad autónoma de Extremadura. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1KA3dCRPBODqtbSLIZ9hgHUwcD9ZtbNTR/view>. Consultada a fecha de 8 de noviembre de 2019.
- Darys Estrella (2018). Sostenibilidad Empresarial: La triple cuenta de resultados. Disponible en: <https://darysestrella.com/2018/02/08/sostenibilidad-empresarial-la-triple-cuenta-de-resultados/>. Consultada a fecha de 8 de noviembre de 2019.
- EINFORMA (2018). Datos comerciales de Extremadura Verde S.L. Disponible en: <https://www.einforma.com/informacion-comercial/extremadura-verde>. Consultada a fecha de 7 de noviembre de 2019.
- ELECONOMISTA (2018). Datos comerciales de Extremadura Verde S.L. Disponible en: <https://empresite.eleconomista.es/EXTREMADURA-VERDE.html>. Consultada a fecha de 7 de noviembre de 2019.
- Energía de Extremadura. Con todas las energías de nuestra región (2016). Noticia nueva planta logística de biomasa. Disponible en: <https://energiaextremadura.com/2016/05/16/dos-nuevas-empresas-convierten-a-navalmoral-de-la-mata-en-la-capital-de-la-biomasa-extremena/>. Consultada a fecha de 8 de noviembre de 2019.
- Extremadura 21. Economía, agricultura, alimentos de calidad, turismo (2015). Entrevista de prensa al gerente de ExVer. Disponible en: <https://extremadura21.com/2015/03/>. Consultada a fecha de 7 de noviembre de 2019.
- Facebook Extremadura Verde SL (2020). I+D+I FORESCAMALOTE. Disponible en: <https://www.facebook.com/630356647445136/posts/782581408889325/?d=n>. Consultada a fecha de 23 de febrero de 2020.

- Observatorio de Responsabilidad Social de Extremadura (2019). Certifica tu RSE. Empresas Certificadas. Disponible en: [http://rsextremadura.juntaex.es/index.php?local=es&modulo=certificacion#tab\\_empresas-tab](http://rsextremadura.juntaex.es/index.php?local=es&modulo=certificacion#tab_empresas-tab). Consultada a fecha de 7 de noviembre de 2019.
- Sarkar, S., y Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423– 1435.
- Twitter Extremadura Verde SL (2019). Noticias sobre actividades y acciones de ExVer. Disponible en: <https://twitter.com/extremaduraverd>. Consultada a fecha de 8 de noviembre de 2019.
- Web Oficial de Extremadura Verde (2019). Datos de la empresa y responsabilidad social. Disponible en: <http://www.exver.net/index.htm>. Consultada a fecha de 7 de noviembre de 2019.



## **THE ROLE OF A CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY CAMPAIGN ON THE CHARITABLE BEHAVIOR OF THE SOCIETY: CASE STUDY OF COCA-COLA COMPANY AND EDHI FOUNDATION IN PAKISTANI CONTEXT**

**M. Mercedes Galán Ladero**  
**Clementina Galera Casquet**  
*University of Extremadura (Spain)*

**Hina Yaqub Bhatti**

### **Abstract:**

Our research work is focused on the “Bottle of Change” campaign, which was launched by Coca-Cola Company Pakistan in 2017 with the collaboration of the Edhi Foundation. The main objective of this campaign was to collect donations for the Edhi Foundation every month of Ramazan. All over Pakistan’s people gave the positive response of the “Bottle of Change” campaign. Thus, this campaign has also been repeated in 2018 and 2019.



## 1. Introduction

On the beginning of the third millennium, successful businesses, all around the world, have been focusing on Corporate Social Responsibility (CSR). CSR does not only describe the economic profit, but it also contains social welfare returns (Freeman & Hasnaoui, 2011; McWilliams & Siegel, 2001). Thus, CSR can be defined as “a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources” (Kotler & Lee, 2005).

Under the umbrella of CSR, Kotler and Lee (2005) discussed the different CSR initiatives, such as Corporate Social Marketing, Cause-Related Marketing, Cause Promotion, Corporate Philanthropy, Socially Responsible Business Practices, and Community Volunteering (Table 1).

Figure 1: Main CSR initiatives

Corporate Social Marketing	Cause Related Marketing	Cause Promotion	Corporate Philanthropy	Socially Responsible Business Practices	Community Volunteering
Promoting individual behavior change to improve public health or a social cause	Using sales business revenue to promote a specific cause	Promoting causes or providing paid sponsorships for causes	Providing direct donations to a charity or cause	Engaging in business practices that are associated with a societal good or social cause	Encouraging employees to volunteer in support of social causes

Source: Kotler and Lee (2005)

This paper will focus on a CSR initiative developed for Pakistani context. In this century, most of the successful businesses in this country are working on CSR. The reason is that government imposed CSR as an obligation.

In this paper, we have specifically selected the Coca-Cola Company Pakistan and Edhi Foundation Campaign, which was run in Pakistan in 2017, especially in the holy month of Ramazan. The main message of this campaign was “*Appealing to public consciousness will simply be that Edhi Sahab’s legacy and mission must carry on*” (Coca-Cola Journey, 2017).

## 2. Case development

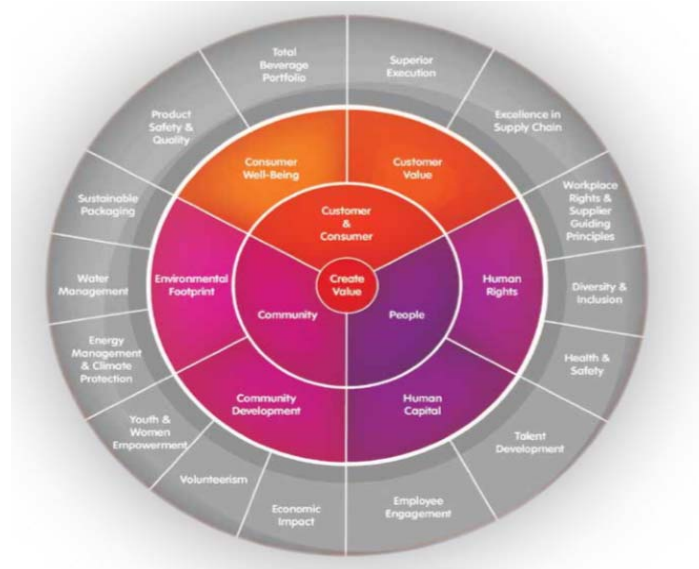
CSR was a phenomenon that was born in the West and continues in Asian countries. In Pakistan, many of the successful organizations are focusing on CSR. Since 2017, Coca-Cola Company Pakistan has started the CSR campaign with the Edhi Foundation in Pakistan, which is titled “Bottle of Change”. This campaign is triumphant in Pakistan every year.

### 2.1. Coca-Cola Company in Pakistan

Coca-Cola Company is a renowned brand all around the world. It was introduced in Pakistan in 1953 and the first bottle plant was launched in the city of Karachi. In 1965, Coca-Cola Company also introduced Fanta; Sprite was introduced in 1972; and, after thirty years, Fanta Lemon and Diet Coke were introduced in 2001 (Coca Cola Journey, 2019). Nowadays, Coca-Cola beverages are manufactured and sold in Pakistan via the company’s own bottling plants which run under Coca-Cola Beverages Pakistan Ltd. The Coca-Cola Beverages Pakistan Ltd. plants are available in Karachi, Multan, Gujranwala, Hyderabad, Faisalabad, Lahore, Sialkot, and Rahim Yar Khan. In Pakistan, Coca-Cola’s local office focuses on marketing the company’s brands (UK Essay, 2018).

Currently, the Coca-Cola Company is promoting the sustainability strategy (Figure 2) with the name of “Live Positively”, which focuses on consumer well-being, customer value, human rights, human capital, environmental footprint, and community development. It is the cornerstone of the company Global 2020 vision. Coca-Cola Company proudly donates money to more than 200 countries and regions from all over the world (Coca-Cola Journey, 2019).

Figure 2: Coca Cola Sustainability Strategy



Source: CCI sustainability Report (2017)

## 2.2. Edhi Foundation

Abdul Sattar Edhi was a Pakistani and Muslim philanthropist, humanitarian and ascetic, who was the founder of “Edhi Foundation” (Figure 3). Edhi Foundation provides the world's largest volunteer ambulance network, homeless shelters, animal shelter, rehab centers and orphanages all around Pakistan (Edhi, 2019).

Figure 3: Edhi Foundation



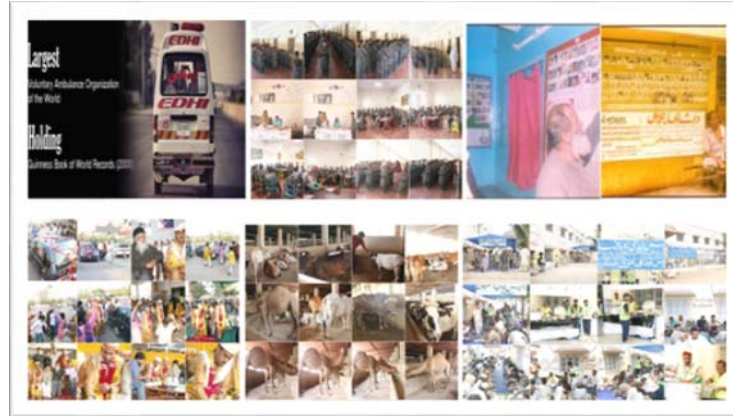
Source: Edhi Foundation (2019)

Abdul Sattar Edhi was born in the small village of Bantva, Gujrat (India) in 1928. When Abdul Sattar was at the age of 11, his mother became partially paralyzed and with the passage of time, she got mentally sick (Edhi Foundation, 2019). He “devoted himself to looking after mother’s needs, bathing, cleaning, feeding, and clothing” (Edhi Foundation, 2019). When Abdul Sattar Edhi was at the age of 19, his mother passed away. His personal experience was made to think about that thousand and millions of people suffering like his mother, nobody to look of them (Edhi Foundation, 2019). So, Abdul Sattar Edhi became faithfully involved in the charity work and, after a while, Edhi established a welfare trust with the name of “Edhi Trust”.

The Vision of “Edhi Trust” is: “You have to care for all being created by God... My mission is to help to any person in need” (Edhi Foundation, 2019).

Nowadays, the Edhi Foundation is expending all around Pakistan based on the social network. Edhi Foundation provides the different services, such as ambulance, hospital, children services, Edhi home, Orphanage Centres, Education Services, Graveyard, Marriage Bureau Services, Charitable Shop, Animal Hostel, Missing Personal Services, and Online Qurbani Service (Edhi Foundation, 2019) - Figure 4.

**Figure 4:** Edhi Foundation Services



Source: Edhi Foundation (2019)

Edhi Foundation is not only found for ‘*ashraf-ul-makhlookat*’ (*Human Beings*), it also provides the services to the missing or innocent animals who had trampled on roads or on encountering a dead animal on a road, etc (Edhi Foundation, 2019). Abdul Sattar Edhi had also felt about the animals, most of the people never thinking about the animals. He personally carried almost a hundred of the dead animals and disposed of the animal’s bodies.

Edhi’s humanitarian work is not only for Pakistan. Edhi Foundation who provides the welfare services extend all over the world, such as the United Kingdom, the United States, Nepal, India, Canada, Sudan, Burma, Ethiopia, Uganda, UAE, Japan, Russia, Hungary, Bangladesh, Afghanistan, and Sri Lanka. Edhi services are available for all these countries (Natasha, 2010).

Edhi emphasizes “*Huqooq-ul-ibaad*” (the rights of fellow humans) being a means of completing “*Huquq Allah*” (the rights of God). According to Abdul Sattar Edhi, people focus on the ritualistic side of Islam: “*We verbally and ritualistically adopt Huquq Allah but ignore that Huquq-ul-Ibad is the fundamental principle that implements it*” (Natasha, 2010).

Edhi was passed away on July 8, 2016, at the age of 88, due to kidney failure. After the death of Abdul Sattar Edhi, the foundation declined up to 20 to 30 percent (Rajput, 2017).

### 2.3. Edhi Foundation and Coca-Cola Company Pakistan Join Hands for “*Bottle of Change*”

Son of late Abdul Sattar Edhi, Faisal Edhi (Head of the Foundation) collaborated with Coca-Cola Company Pakistan and launched the campaign with the name of “*Bottle of Change*” on 17th May 2017 (Figure 5).

“*A key feature of the Coca-Cola campaign will double all donations received during the campaign up to a limit of Rs 25 million, apart from spending a very large sum on a multi-dimensional publicity campaign for this great humanitarian institution. Coca-Cola is going to double (2X) all the donations it gets from the people and donate it all to the Edhi Foundation by converting its bottle into money banks as the Bottle of Change*” (Coca-Cola Journey, 2019). This campaign was multi-dimensional publicity all-round Pakistan in 2017.

The vital message of the campaign was “*to appeal public consciousness will simply be that Edhi Sahab’s legacy and the mission must carry on*” (Coca-Cola Journey, 2019). While this, all around the Pakistan people have always committed with Edhi Foundation during the year, especially Holy Month of Ramazan. Because of the Holy Month of Ramazan, the people are more involved in donation and zakat (this is one of the Five Pillars of Islam, and the amount made under Islamic law on the specific property).

**Figure 5:** Press Conference in Karachi (Pakistan)



Source: Daily Time (2017)

### 3.3.1. First Campaign in 2017

2017 was the First Ramazan without the enlightened leadership of Abdul Sattar Edhi. This campaign had started in Ramazan 2017 with the name of “Bottle of Change”. This campaign was launched through social media with Coca Cola’s slogan “Eidi for Edhi”, while Edhi Foundation stated it as “Eidi for Edhi”, with the poem of “Lab Pe Aati Hai Dua”. This poem was written by Allama Iqbal in 1902. This poem’s meaning is “To my lips comes a prayer”. It is recited in every school in Pakistan (Propakistan, 2018). This song perfectly fit for Coca-Cola’s Ramazan Campaign “Eidi for Edhi”. This campaign video was flourishing in the Month of Ramazan. The “Bottle of Change” meaning is, Pakistan’s people collect the charities in the “Coca Cola Bottles” which shares to Edhi Centers (Figure 6).

**Figure 6:** Advertisement on Social Media



Source: Coca-Cola Journey (2018)

In this year, another video was launched with the Pakistani celebrities Maya Ali, Mikhaal Zulfiqar, Ali Sethi, Nadeem Baig, and Mahira Khan, with the slogan “Aao Jama Karain Insaniyat Keiye” (Let’s contribute to humanity) with the same cause (Figure 7).

**Figure 7:** Advertisement on Social Media



Source: Coca-Cola Journey (2018)

### 2.3.2. Second Campaign in 2018

2018 “Bottle of Change” campaign was very successful and people again moved towards the Edhi Foundation in the Holy Month of Ramazan. In this regard, this campaign was also launched in the Holy Month of Ramazan with the same core message, appealing with the same slogan “Eidi for Edhi”, and with

the same advertisement (1 min and 23 seconds) that in 2017. Pakistan's people were also given an encouraging and optimistic response.

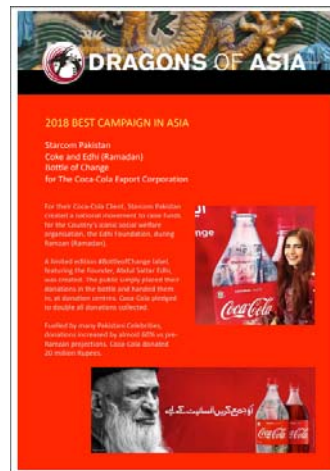
### 2.3.3. Third Campaign in 2019

"Bottle of Change" campaign was also launched in 2019, in the Holy Month of Ramazan, with the same core message, appealing with the same slogan "Eidi for Edhi", and with the same advertisement (1 min and 23 seconds). Pakistan's people have also given the same positive response.

### 2.3.4. 2018 Best Campaign in Asia

Coca-Cola Company Pakistan and Edhi Foundation Campaign advertisement was very successful all over the world because of the country's iconic social welfare organization, the Edhi Foundation. Coca-Cola Company Pakistan won the prestigious award "Dragons of Asia Awards" which ceremony held in Kuala Lumpur, Malaysia 2018 (Figure 8).

**Figure 8:** 2018 Best Campaign In Asia



Source: Dragons of Asia (2018)

In 2018, "donations amount increased by almost 60% as per Ramzan projections. Coca-Cola donated 20 million Rupees. Moreover, all previous Ramazan season sales figures achieved by the brand were topped and a new milestone figure was achieved" (Global Village Space, 2018).

As a result, Coca-Cola Company Pakistan, who had taken the responsibility to carry out the Edhi mission, has created a stronger and healthier image and relationship with the consumers. Coca-Cola Company Pakistan also explained the Edhi Foundation mission all around the world through advertisement.

## 3. Questions for discussion

**Question 1.** *What do you think: Are religious people more involved in the "Coca-Cola & Edhi campaign" in the Holy month of Ramazan, in comparison to non-religious people?*

One of the five pillars of Islam is Zakat (every Muslim must pay 2.5% of the earned amount). In the Holy month of Ramazan, religious people think how to increase the SAWAB (reward) 700 times more. Therefore, religious people till more towards Zakat (charity) campaigns during the Holy month of Ramadan as compared to their non-religious fellows.

Consequently, three years developing the Coca-Cola company campaign of Edhi get more benefits in this month and generate more money to serve for orphans and homeless.

**Question 2.** *What do you think about the impact of the "Bottle of Change" campaign on public behavior?*

After Abdul Sattar Edhi's death, the people's behavior was changed towards Edhi for donation. The "Bottle of Change" campaign modified people's behavior again. The young generations (who drink more soft drinks) participated more "in a good cause" by buying Coca-Cola. Thus, the increase in Coca-Cola's sales was appreciated in Pakistan.



**Question 3.** Why Coca-Cola Company Pakistan has targeted this campaign in the Holy month of Ramazan?

The top management of Coca-Cola Company in Pakistan was well-aware of the increased charitable behavior of Muslims during the Holy month of Ramadan. Thus, they launched this campaign in the Holy month of Ramadan for achieving their sales targets as well as contributing towards this charitable cause.

**Question 4.** Do you think if another way to live the Edhi personality would be possible in the future?

Edhi was a well-known personality for this cause of helping others, and by using all the available resources instead of demanding more resources before helping others. If the Edhi campaign is running every year with the different organizations in the future, Edhi's personality will be alive.

**Question 5.** What do you think about people that bought Coca-Cola in the Holy Month of Ramazan? Was it for "Bottle of Change" campaign, or because they like to purchase the product in the Holy Month of Ramazan?

Coca-Cola Company is a renowned brand in the world, and its sales are very high. In every festival, Muslim people consume this product. Thus, Coca-Cola is also consumed in the Holy Month of Ramazan.

That is why this campaign is very successful, because of the link between Coca-Cola and Edhi Foundation.

#### 4. Conclusions

The Coca-Cola Company Pakistan has a great chance to promote the company's "Sustainability Strategy". The Coca-Cola Company Pakistan already works with different CSR projects, but this project is very worthwhile because of Edhi's personality. Abdul Sattar Edhi is one of the biggest renowned names in all over the world. Most of the international countries give donations to Edhi Foundation.

The "Bottle of Change" campaign was specially launched in the Holy Month of Ramazan in Pakistan. The reason was that people in Pakistan are mostly attached to religion and they are giving the charity or donation to a different organizations or needed people.

After the Abdul Sattar Edhi's death, the people's behavior was changed towards Edhi for donation. The "Bottle of Change" campaign modified people's behavior and the people of Pakistan again move towards donations for Edhi Foundation. Thus, Coca-Cola Company Pakistan's mission "to appeal public consciousness will simply be that Edhi Sahab's legacy and mission must carry on", with this campaign, has been successful for the last three years.

Coca-Cola Company Pakistan will also carry out Edhi mission in different Islamic Festivals of Pakistan, such as *Eid-al-Adha*.

#### References

- Berglind, M., & Nakata, C. (2005). Cause-related marketing: More buck than bang? *Business Horizons*, 48(5), 443-453
- Coca-Cola journey (2019). Official website. Retrieved from <https://www.coca-colajourney.com.pk> (Accessed: 17th October, 2019)
- Pro Pakistan (2018). "Coca Cola Celebrates the Spirit of Abdul Sattar Edhi with Its New TVC", Retrieved from <https://propakistan.pk/2018/06/08/coca-cola-celebrates-the-spirit-of-abdul-sattar-edhi-with-its-new-tvc/> (Accessed: 17th October, 2019)
- Dragons of Asia Winners Release (2018). Official Website. Retrieved from: [www.dragonsofasia.org](http://www.dragonsofasia.org) (Accessed: 30th October, 2019)
- Edhi Foundation (2019). Official website. Retrieved from: <https://edhi.org> (Accessed: 17th October, 2019)
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2011). "The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations". *Journal of Business Ethics*, 100 (3), 419-443
- Galán Ladero, M. M., Galera Casquet, C., Valero Amaro, V., & Barroso Mendez, M. J. (2013). "Sustainable, socially responsible business: the cause-related marketing case. A review of the conceptual framework". *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2(4), 35-46

- Global Village Space (2018). Coca Cola Pakistan bags Dragons of Asia Awards. Retrieved from <https://www.globalvillagespace.com/coca-cola-pakistan-bags-dragons-of-asia-award/> (Accessed: 30th October, 2019)
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate social responsibility: *Doing the most good for your company and your cause*. John Wiley & Sons USA
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127
- Rajput, M. (2017). "Edhi Foundation and Coca-Cola join hands for Bottle of Change", *Daily Times*, 18th May, 2017
- Pak Tea House (2010). The Man called Edhi. Retrieved from <http://pakteahouse.net/2010/07/27/the-man-called-edhi/> (Accessed: 17th October, 2019)
- UK Essays (2018). Coca Cola Company Operations Pakistan Marketing Essay. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/marketing/coca-cola-company-operations-pakistan-marketing-essay.php> (Accessed: 31st October, 2019)
- Varadarajan, P. R., & Menon, A. (1988). "Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy". *Journal of marketing*, 52(3), 58-74.
- Westberg, K. (2004). *The impact of cause-related marketing on consumer attitude to the brand and purchase intention: A comparison with sponsorship and sales promotion*: Griffith University Australia.
- World of Coca-Cola (2019): Official website. Retrieved from: <https://www.worldofcoca-cola.com> (Accessed: 17th October, 2019)

---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

**Volumen 7 (2020)**

**MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY**

## **SECTION III: Nonprofit Marketing**





## "SIEPOMAGA.PL" AND FACEBOOK AS THE MOST POPULAR AND SIMPLEST NON-PROFIT CROWDFUNDING PLATFORM IN POLAND

**Marisa R. Ferreira**

*CIICESI, Porto Polytechnic Institute, School of Management and Technology (Portugal)*

**José António Oliveira**

*Porto Polytechnic Institute, School of Management and Technology (Portugal)*

**Piotr Piaskociński**

*University of Gdańsk (Poland)*

### **Abstract:**

The internet platform "siepomaga.pl" is the largest nonprofit platform in Poland based on crowdfunding. Its goal is to create the largest community of people sensitive to others and animals. It is an activity aimed at collecting funds through fundraising organized in a network, using social networking sites, specially dedicated to social support. The main objective of this case study is to contextualize the use of digital platforms within the social help strategies employed by nonprofit organizations in order to encourage individual civic participation – through volunteer monetary donations - in donation-based crowdfunding campaigns. The next goal is to show the similarities between the collection of donations by the most popular social networking site and the most popular nonprofit crowdfunding platform in Poland - siepomaga.pl.

## 1. Introduction

Crowdfunding (CF) arises in the new digital sphere as a tool for the online funding of resources, goods and services (Salido-Andrés, Rey-García, Alvarez-González, & Vázquez-Casielles, 2019). CF is a form of raising funds for the implementation of a given project using specially created websites and online communities. Crowdfunding changes abruptly how capital is assigned and represents a viable alternative in channeling outside capital to entrepreneurial ventures (Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2013). Crowdfunding assumes the allocation of funds distributed voluntarily to finalize the project in the form of low-capital and high-frequency payments, and the degree of crowd-out facing any organization depends on the direct reaction of donors to the alternative funding and the indirect reaction of donors based on the response of the non-profit (Hughes, Luksetich, & Rooney, 2014).

The project can be cultural, business, scientific or social, among others. Film and music productions, research, development of computer software, websites, organization of mass events, construction of public facilities and even election campaigns can be financed (Rey-Martí, Mohedano-Suanes, & Simón-Moya, 2019; Sanzo-Perez, Álvarez-González, & Rey-García, 2015). The establishment of a new company, as well as the development of a new activity within an existing one, the implementation of a specific order, the renewal of the machine park or the launch of a new product or service may be financed. Achieving success is possible when we are well prepared and involved. Some literature mentions that promoters contribute more when the requested amount is set at a higher level (Makýšová & Vaceková, 2017), which, somehow, builds the credibility and transparency of the project. The main advantage of crowdfunding is the relatively simple path to obtaining the desired financing (Salido-Andrés et al., 2019), and the main disadvantage, is that you never know if investors will be willing to invest in the project (Zhou & Ye, 2019).

The literature on crowdfunding is still developing (Belleflamme et al., 2013), and in this work we consider crowdfunding as an open call, which raises capital through accumulated small contributions donated or invested by a large number of individuals, essentially on the Internet (Belleflamme et al., 2013; Zhou & Ye, 2019), for the provision of financial resources either in the form of donation or in exchange for some form of reward and/or voting rights to support initiatives for specific purposes. In order make this operation possible, aside the creators and funders, a third component—the platform—is necessary to make crowdfunding possible (Rey-Martí et al., 2019), the platform is the visible face of the intermediary, which is the organization that manages the crowdfunding process and enables connections between creators and funders. There are many definitions of crowdfunding. CF is still a young phenomenon that each of us can define in our own way, while maintaining its constant elements (Frańczuk, 2014):

1. Crowd support is always financial.
2. Collection is carried out via the Internet.
3. Supporters receive various awards for their payments (so-called returnable benefit).
4. The action is placed mainly within a specified period of time.
5. The funding campaign is open (a wide community of message recipients) at two levels:
  - a) anyone can donate from any place and in any amount;
  - b) we know by whom the money is collected, for what purpose and what amount of money is to be eventually collected.

For the first time, crowdfunding took place in the United States in 1997, when fans of the British rock band raised \$ 60,000 on the Internet to finance the band's concert tour in the United States (Landstrom, Parhankangas, & Mason, 2019). Later, the band used this funding method to create their albums. After three years, in 2000 the first crowdfunding portal for artists was created. Until 2009, this model was mainly used by artists, only the start of the kickstarter platform (now the most popular in US) had an impact on the broad development of socially financed projects. Since 2010, crowdfunding internet platforms have also started to appear in Europe (Meer, 2014). Raising public funds from an engaged community that supports a common goal is nothing new.

It is worth distinguishing financially social categories. The most correct classification is the division due to these circumstances, obtaining the return value, the following types of crowdfunding can be indicated (Frańczuk, 2014):

1. **Donation-based crowdfunding** - financing is completely philanthropic. In principle, the community does not receive any mutual benefit, it can only count on a symbolic reward (e.g. thanks). In this way, charity or scientific projects are most often implemented. An example of a Polish crowdfunding platform might be the portalressedka.pl. A successful campaign of this type was to finance the reconstruction of a burned restaurant called Zuom in Poznań. Beneficiaries managed to obtain over 60,000 PLN from planned 35 thousand PLN.
2. **Rewards-based crowdfunding** - the funder receives a pre-determined type of gratification, depending on the amount of funds paid, which is a consideration - a reward. Most often, the service is not completely maneuverable. The objective value of the prize is much lower than the funds invested. This is one of the most popular crowdfunding models on the Polish market (e.g. the polakpotrafi.pl portal). An example of a successful campaign of this type could be obtaining about 60 thousand PLN for the implementation of the short film Fri. A fanatic who subsequently found widespread distribution (e.g. on the Showmax streaming portal).
3. **Pre-sales crowdfunding** - financing the delivery of funds for products covered by the service, services that are performed by users and their mutual services. Campaigns covered by this model are associated with the minimum amount collected, exceeding is necessary to withdraw funds and start the project (the all-or-nothing principle). The American portal kickstarter.com operates in this model. Similarly financed products of many computer games - the version may be Pillars of Eternity, which was produced after its creators obtained results at the level of almost \$ 4 million.
4. **Crowdinvesting, capital crowdfunding** - financing in exchange for its support offered by the forms offered in the enterprise. Investments covered by part of the control over the user company and awaiting results ended by the subsequent sale of the lives of participants / shares or received dividends paid by the company. This is how beesfund.com works. An example of a successful crowdfunding action and 400,000 PLN of the collected coverage may be the issue of shares of Escola SA - covering mobile applications on the Polish market
5. **Crowdlending, sociallending, peer-to-peer** - the provision of financial services to beneficiaries is returnable - it is available as part of all available services with pre-defined percentages. In practice, there are many different types of peer-to-peer loans and platform dependent crowdfunding platforms - most often it is about whether it enables intermediary functions, as well as investment functions in a group that meets certain criteria. Lendingclub.com is the largest platform based on these assumptions.

Non-profit organizations in particular are becoming aware of the opportunities derived from utilization of crowdfunding tools such as social media and digital platforms to assist with fundraising, volunteer recruitment, and to foster interaction with their community.

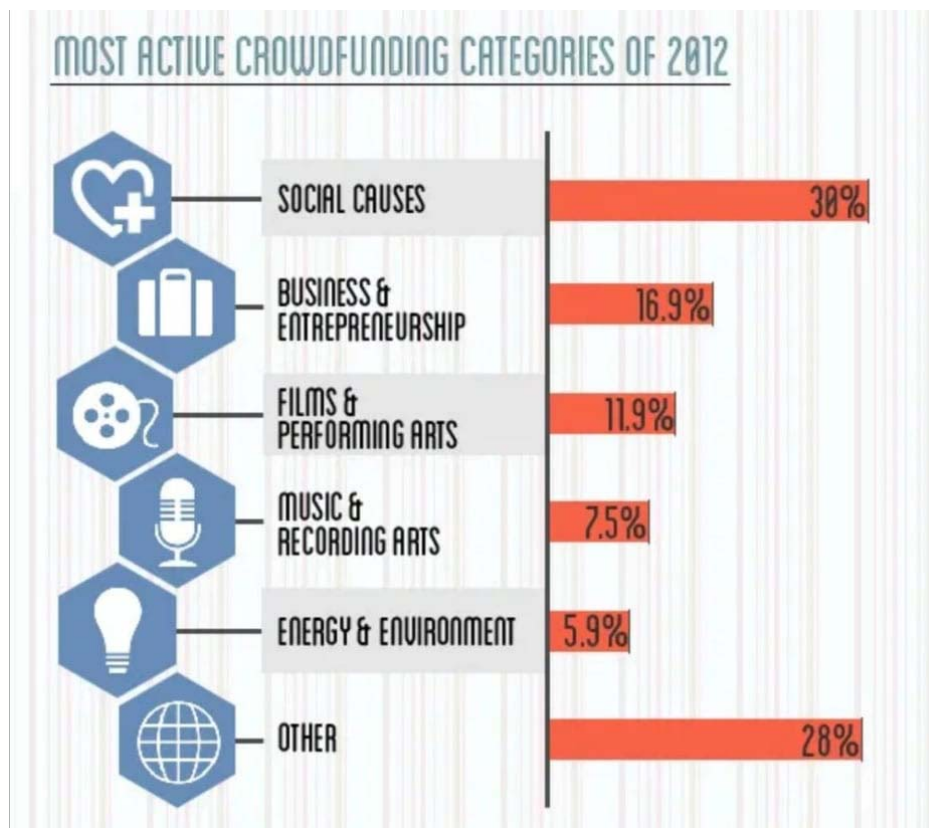
## 2. Case development

The Siepomaga.pl portal was created in the year 2009, when crowdfunding activities were unknown in Poland, and the internet in charity was used as an information relay and not a tool to raise funds. This platform is owned by a foundation with the same name. The purpose of its creation was to raise funds by public benefit organizations. It was necessary to teach NPOs how to operate and the possibilities of Siepomaga.pl, as well as to authenticate online. Siepomaga operates based on the act on public collections. But this type of activity is still not fully regulated in Poland. This gives a lot of freedom to such internet platforms. The organization that registers on Siepomaga.pl sets up its profile - a business card. Through this profile you can support the statutory goals of this organization by transferring any amount. If the organization wants to post a call for help for a specific mentee or collect funds for a specific initiative, it applies to MAiC for nationwide consent for public collection. Based on this consent, it can collect funds on Siepomaga.pl. The helper pays any amount for a specific purpose by transfer, without obtaining mutual benefit. This is how public collection works. Of course, maintaining such a platform is also associated with costs. The portal is supported by sponsors and by themselves donors, because 1.7% - 5% is allocated to the maintenance and development of the platform.

Who can run projects? Nonprofit organizations with legal personality. Individuals who need financial support, e.g. for treatment, must first find an NPO that will provide legal protection. It is worth remembering that each organization is verified at the time of registration on the platform. Thanks to this,

donors can be sure that the money they transfer will go to trusted hands. That is why it often happens that cooperation ends after the organization ceases to be credible or its activity is unlawful.

**Figure 1.** Most active crowdfunding categories



Source: [https://i2.wp.com/crowdfunding.pl]

**Figure 2.** Initial screen from the official website of siepomaga.pl

Source: [http://www.siepomaga.pl], as available at 29/12/2019.

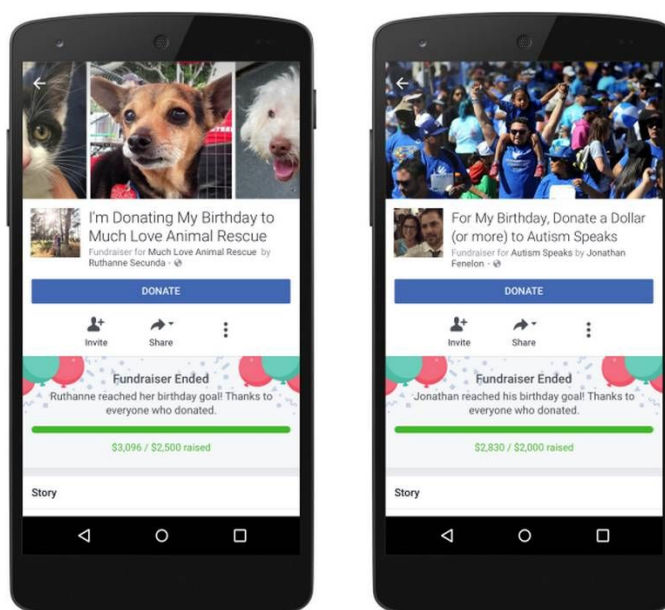
What type of projects can be submitted on the platform? Siepomaga.pl is a charity platform and mainly charity projects are submitted. Help applies to both humans and animals. There are social and cultural projects, but quite sporadically. Currently, Siepomaga.pl has its business cards of over 800 nonprofit organizations from all over Poland, which have submitted 670 projects. Charity goals can end with a

specific date or amount collected. Every 2-3 goals end with 100% of the collected amount. The number 100% is often achieved in projects that are about saving children's lives, especially when surgery is impossible in Poland and patients have to go outside the country. The needy struggling with cancer are also receiving great support, and there is a growing number of them, both small children and adults. There is also a group of people who only support animals.

Once a project appears on the platform, it is not left alone. Due to ongoing media activities, projects have the opportunity to collect the entire required amount. Without media support, many projects would end without success. Poland is a rather specific country in which technological innovations are delayed as compared to other EU countries. However, Polish are slowly becoming convinced of the idea of crowdfunding. "Looking at the stage at which crowdfunding was, when the Siepomaga.pl platform was launched, and at what time it is now, it can be said that Polish more and more often use online help. The idea of dropping together on a given goal is becoming more and more known and gives people fun."

In 2017, charity birthday gatherings were launched on **Facebook**, which have not gained much popularity in Poland yet, although their popularity is still increasing. The system is based on the fact that the birthday person can create a charitable birthday collection, which can be paid by his/her friends. Such a collection can be created not only on the day of birth, but the birthday seems to be a great idea because many of the friends/contacts will visit their profiles in this special occasion, so the project will gain visibility. During the first year of birthday collections, \$300 million was collected for charity. Facebook reminds that since November 2019 it has abolished all commissions, so from now on the entire amount paid as part of the collections goes to the foundation.

**Figure 3.** Example of birthday donate from Facebook



Source: picture from google - example of facebook birthday's donation

You can only support foundations and public benefit organizations that are officially checked and approved by Facebook. The list is constantly updated and modified. Similarly, to the siepomaga.pl platform, the credibility of the organizations to which donations are sent is monitored. In the case of Facebook, there are more stringent conditions to be met. This is due to the fact that Facebook is a global brand and there is no space for ambiguities related to charity.

Facebook is currently expanding the ability to donate. The birthday collection option described above is one of the first of these options. In addition, there is the possibility of donations that are not related to making donations on your own birthday. Those are:

- Both people and Facebook pages can now add a "Donate" button to their post to quickly collect donations. The button can be pinned to any text - including a movie, photo or text.

- NPO sites can add a "Donate" button in the header of your Facebook page. People visit the organization's pages because they are interested in their activities or because of current events, so the button placed there allows for easy and quick support of the organization.
- "Donate" button in live broadcast: to easily collect grants during live broadcast, people and verified pages of the organization can also include a donation button for broadcast - viewers can provide support during and after placing on the page.

The development of the help strategy through facebook is the result of huge interest in such possibilities by users. Popularization of global social networks affects the development of these sites so that users can "at once more and more". All Facebook tools for NPOs are of course free - Facebook doesn't charge any fees for brokering donations.

### 3. Questions for discussion

**Question 1.** *Are the simplicity of online platforms and the low technological progress of nonprofit organizations a decisive factor explaining the success of campaigns based on donations via digital platforms?*

Earlier research has identified several groups of factors that determine the success of offline fundraising campaigns for social causes, including the where, whom, where and how (Salido-Andrés et al., 2019). At the same time, NPOs normally deals with scarce resources (Macedo & Pinho, 2006), therefore the online context can be an excellent opportunity, since the creation of the Internet as an information technology, it has become a tool which uses its influence on virtually all aspects of human life (Silva, Proença, & Ferreira, 2018).

In a context of resources shortage, NPOs often limit their development in digital technologies to a minimum. They use a website, electronic mail or banking that will undermine the basic functions of computers with the internet. This fact is often associated with the fact that these organizations are not profit-oriented and therefore do not have adequate resources for development. That is why CF platforms are so popular, since they give the opportunity to get donations and reach a large number of potential donors by NPOs.

Platform siepomaga.pl is a simple way to promote fundraisers by foundations that are not able to participate on the internet on an appropriate and ample scale. Therefore, the role of external digital platforms in the success of charity campaigns seems to determine the lack of technology adoption programs in NPOs.

**Question 2.** *Are CF platforms always nonprofit organizations or can it be a business zone?*

Literature shows that nonprofit campaigns appear to have above-average success at raising funds from the crowd (Belleflamme et al., 2013), also, in terms of the average amount received per funding provider and the probability of reaching the desired funding goal, nonprofits can be more successful, however they also have fewer funding providers and obtain lower total funding amounts (Pitschner & Pitschner-Finn, 2014). Also, generically most of the campaigns tend to focus on social causes that involve a very limited volume of potential beneficiaries in need (Salido-Andrés et al., 2019). At the same time, maintaining such type of platforms also involves costs. The question is from what source does the platform earn money for functioning? On the example given, the siepomaga.pl portal is supported by sponsors and donors themselves, because 1.7% - 5% is allocated to the maintenance and development of the portal. This percentage is taken from each collection. The second way is to place paid ads on platforms that do not charge any of the parties' donations. Charity collection portals try not to deduct commissions but look for ways to function without unnecessary burden on donors. Crowdfunding can have other forms, as described above:

- Rewards-based crowdfunding,
- Pre-sales Crowdfundig
- Crowdinvesting, capital crowdfunding,
- Crowdlending, socialallending, peer-to-peer.

These types focus on crowdfunding but there is always a return value, whether in the form of company shares or return on profits. Profit, therefore, depends on the type of crowdfunding platform.

#### 4. Conclusions

Crowdfunding does not consist of mere advantages but is confirmed on a global scale as a great opportunity in the social, cultural and business aspect. The success of platforms promoting creative projects abroad shows that this model has been adopted by both - the financial market as well as the nonprofit sector. It is important to mention that, this kind of CF via digital platforms seems to be neither adjusted to economic oscillations, nor associated to particular periods of the year, as opposed to offline fundraising campaigns, and these insights are very important and might have managerial consequences for the organizations.

Crowdfunding is also coming to Poland is becoming more and more known, and the popularity of crowdfunding platforms such as siepomaga.pl or fundraisers on Facebook is increasing month by month. This process deserves serious considerations on its effectiveness and the best ways to implement it. As a result, foundations and charitable organizations have been able to reach people interested in supporting their activities faster. Crowdfunding is a suitable solution for entrepreneurs who want to finance and popularize a single project, believe in the marketing value of crowdfunding campaigns. Crowd financing does not guarantee success. You should read the good practitioners in the preparation of effective crowdfunding campaigns.

#### References

- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2013). Individual crowdfunding practices. *Venture Capital*, 15(4), 313–333. <https://doi.org/10.1080/13691066.doi.org/10.1080/13691066>
- Frańczuk, M. (2014). Crowdfunding - finansowanie społecznościowe. *Zarys instytucji w świetle polskich regulacji prawnych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 6(930), 47–57. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2014.0930.0603>
- Hughes, P., Luksetich, W., & Rooney, P. (2014). Crowding-Out and Fundraising Efforts - The Impact of Government Grants on Symphony Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(4), 445–464. <https://doi.org/10.1002/nml>
- Landstrom, H., Parhankangas, A., & Mason, C. (2019). *Handbook of Research on Crowdfunding*. <https://doi.org/10.4337/9781788117210>
- Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40, 533–553.
- Makýšová, L., & Vaceková, G. (2017). Profitable Nonprofits? Reward-Based Crowdfunding in the Czech Republic. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 10(2), 203–227. <https://doi.org/10.1515/nispa-2017-0019>
- Meer, J. (2014). Effects of the Price of Charitable Giving: Evidence from an online crowdfunding platform. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 103, 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2014.04.010>
- Pitschner, S., & Pitschner-Finn, S. (2014). Non-profit differentials in crowd-based financing: Evidence from 50,000 campaigns. *Economics Letters*, 123(3), 391–394.
- Rey-Martí, A., Mohedano-Suanes, A., & Simón-Moya, V. (2019). Crowdfunding and social entrepreneurship: Spotlight on intermediaries. *Sustainability*, 11(4), 8–10. <https://doi.org/10.3390/su11041175>
- Salido-Andrés, N., Rey-García, M., Alvarez-González, L. I., & Vázquez-Casielles, R. (2019). Determinants of success of donation-based crowdfunding through digital platforms: The influence of offline factors. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 95, 119–141. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.13001>
- Sanzo-Perez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Rey-García, M. (2015). How to encourage social innovations: a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, 35(October), 430–447. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1015517>



- Silva, F., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2018). Volunteers' perspective on online volunteering - a qualitative approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4), 531–552. <https://doi.org/10.1007/s12208-018-0212-8>
- Zhou, H., & Ye, S. (2019). Legitimacy, Worthiness, and Social Network: An Empirical Study of the key Factors Influencing Crowdfunding Outcomes for Nonprofit Projects. *Voluntas*, 30(4), 849–864. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0004-0>

#### Web references

- “Finansowanie Społecznościowe”, Dorota Grodzka, 13.04.2016, Biuro analiz sejmowych siepomaga.pl access 15.11.2019 to 30.12.2019  
<http://crowdfunding.pl/2013/05/04/crowdfunding-statistics-infographic/> screen of data, access 21.12.2019  
<http://crowdfunding.pl/crowdfunding-w-polsce/> 21.12.2019  
[https://www.spidersweb.pl/2018/08/zbiorki-urodzinowe-facebook.html%](https://www.spidersweb.pl/2018/08/zbiorki-urodzinowe-facebook.html%2C), access 21.12.2019  
The Completion Effect in Charitable Crowdfunding, Nichole Argo, David Klinowski, Tamar Krishnamurti, and Sarah Smith, February 2019 access <https://davs-econ.github.io/KlinowskiArgoKrishnamurtiCrowdfunding.pdf>  
<http://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/CrowdFunding/Cause-Vox-Introduction-to-Crowdfunding-for-Non-Profits.pdf> access 30.12.2019  
<https://wethecrowd.pl/zrzutka-crowdfunding-bez-oplat/>, access 21.12.2019  
<https://i2.wp.com/crowdfunding.pl>, access 21.12.2019

## #RETO1000: CÓMO UNA INFLUENCER SALVÓ LA VIDA A 1000 NIÑOS

**José Luis Vázquez Burguete**  
**María Purificación García Miguélez**  
*Universidad de León (España)*

**Alicia Fernández Herrero**  
**Rubén Iglesias Cotelo**  
**Patricia Vela Sardón**

### Resumen:

World Vision es una ONG que trabaja por y para las personas más necesitadas de países subdesarrollados como puede ser el ejemplo de Ghana. Esta fundación cuenta con el apoyo de personas reconocidas como es el caso de las influencers y youtubers Verdeliss y Fátima Cantó. En mayo de 2018 nace el proyecto #Reto1000 de la mano de la fundación y Verdeliss. Una campaña que pide el apadrinamiento de 1000 niños en el periodo de un año ofreciendo como recompensa en la participación de este el conocer a la influencer Verdeliss. Finalmente, gracias a la actuación de Verdeliss como única propulsora y difusora de la campaña, se consigue el reto propuesto.

### Abstract:

World Vision is an NGO that works by and for the people with more needs of the underdeveloped countries like it can be the example of Ghana. This foundation has the support of famous people like the influencers and YouTubers Verdeliss and Fátima Cantó. In May 2018 is born the project #Reto1000 by the hand of the foundation and Verdeliss. It is a campaign that asks sponsorship of 1000 children in a period of one year offering like reward for doing the participation, meet the influencer Verdeliss. Finally, thanks to the intervention of Verdeliss like the only promoter and diffuser of the campaign, the proposed challenge is achieved.

## 1. Introducción

World Vision es una ONG cristiana desarrollada en 1950 que trabaja para hacer frente a la pobreza de los países más desfavorecidos y poder alcanzar un desarrollo pleno de los mismos. Aunque en España se constituye como ONG en verano del año 2001. En el caso docente nos enfocaremos en la actuación de World Vision España.

Está presente en 100 países en los que cuenta con personal local que le ayuda a conseguir sus objetivos de manera más rápida, ya que este está más familiarizado con las personas, el lugar y los problemas que se sufren día a día en las comunidades. Para la fundación su objetivo principal consiste en, como ella misma dice: “Construir un mundo en el que todos los niños tengan la misma oportunidad de vivir su vida en plenitud; un mundo donde se les ama, se les protege y se les cuida. Un mundo en el que puedan disfrutar de una buena salud y una educación de calidad. En el que puedan vivir sin miedo ni violencia”.

La prioridad de esta ONG son los niños y mujeres por el hecho de que son los colectivos más discriminados de estos países subdesarrollados. World Vision ha conseguido llegar a ser la organización que a más niños ha ayudado en el mundo gracias a los donativos las personas.

Las áreas de actuación que componen su trabajo son:

- a) *Lucha contra la pobreza*: Trabajan mano a mano con las comunidades desarrollando programas a largo plazo (entre 10 y 15 años), lo que les permite hacer un seguimiento continuo de la situación del proyecto. Además, al hacer partícipe a las personas de todas las familias consiguen que esta ayuda se convierta en autoayuda.
- b) *Salvando vidas durante emergencias*: A lo largo de los años en estos lugares se suceden bastantes desastres naturales, crisis de alimentos o guerras. Estas son las denominadas situaciones de emergencia, en las que según el grado de gravedad actúan durante y / o después de los sucesos. En 2017 por ejemplo contaron con 170 emergencias atendidas por todo el mundo.
- c) *Promoción de la justicia*: World Vision sabe que no solo lo importante es trabajar en los países que necesitan ayuda, también requiere atención el promocionar la justicia y llevar a cabo acciones de sensibilización. Para ello es necesario que los gobiernos y sus respectivos políticos tomen conciencia y medidas para poder cambiar la situación.

Uno de los aspectos más destacables de la ONG es la labor que realizan sus voluntarios. Estos no realizan trabajos de ayuda en las zonas afectadas en las que trabaja World Vision porque la fundación prefiere contar con personal local como ya se mencionó anteriormente, de esta manera se fomenta el empleo en los países en cuestión.

La labor que desempeñan los voluntarios que pertenecen a países desarrollados (entre los cuales se encuentra España) se fundamenta principalmente en labores de oficina y traducción de las cartas de los niños apadrinados a sus padrinos.

El trabajo que desarrolla esta ONG se fundamenta en cuatro pilares:

- a) *Proyectos de desarrollo*: Se centra específicamente en cinco países, Bolivia, Ghana, Guatemala, Malí y Zimbabue. En estos realizan diferentes trabajos por el desarrollo del país y sus ciudadanos. Cada acción realizada está hecha específicamente a medida de las necesidades de las personas que viven en este.
- b) *Protección Infantil*: World Vision actúa mediante campañas enfrentándose a las diferentes discriminaciones y abusos que viven día a día los niños pertenecientes a estos países. Algunos de los problemas con los que se encuentran son: niños obligados a ir a la guerra, niñas violadas o el tráfico de personas... Para estas campañas cuentan con rostros conocidos como son: la vloguera Verdelliss y la cocinera Alma Obregón.
- c) *Emergencias*: Concretamente en este punto se destaca a los socios de emergencia, estos donan dinero para que la fundación lo guarde ante cualquier posible emergencia que pueda ocurrir en cualquier país. Algunas de ellas son: desastres naturales, conflictos armados o crisis humanitarias.
- d) *Proyecto España*: También llevan a cabo proyectos en España, ya que tras la crisis económica muchas familias se han encontrado en situaciones precarias. La ayuda consiste en la entrega de un paquete que contiene material escolar, de higiene personal y limpieza para cada hogar. Algunas acciones concretas que se han llevado a cabo en este país son:

- World Vision y Mensajeros de la Paz juntos por los más necesitados en España.
- World Vision y Redes Cooperativa celebran el día del libro de una forma diferente.
- World Vision colabora con la Asociación de Hermanamientos de Sevilla

**Figura 1.** Logo de la ONG World Vision



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:World\\_Vision\\_logo.svg](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:World_Vision_logo.svg). Fecha de Consulta: 19 de octubre de 2019.

Por último, destacamos las estrategias de comunicación que realiza la fundación:

- Página web: En la que podemos encontrar toda la información relevante a su actividad.
- Redes Sociales: Son una de sus principales herramientas de comunicación con aquellos posibles socios y con los socios actuales.
- Colaboración con influencers: Como es en este caso concreto la unión con la Youtuber Verdeliss, con la que a lo largo de varios años ha estado realizando bastantes logros como son la obtención de una incubadora para el país de Ghana, concretamente en la ciudad de Zabzughu o la campaña “Infancias Paralelas”.

## 2. Desarrollo del Caso

La campaña #Reto1000 nace en el mes de mayo de 2018 de la mano de World Vision y la influencer y youtuber Verdeliss. Tanto la fundación como Verdeliss llevan trabajando mano a mano desde el 2016.

Este reto consiste en el apadrinamiento de 1000 niños antes de que se cumpla un año desde la fecha del lanzamiento. Para todas aquellas personas que colaboren en el reto se les dará la oportunidad de conocer a la youtuber, ya que hará un encuentro con todos los participantes. Se utiliza como reclamo para ayudar a la ONG y en este caso concreto para conseguir el reto, el conocer a Verdeliss, una persona famosa que es querida por mucha gente, así que quizás de esta manera, por la simple oportunidad de conocer a su ídolo, muchos apadrinaron.

**#Reto1000** forma parte de un movimiento más grande llamado Somos uno más en la familia, el cual incluye otros proyectos de los que Verdeliss también forma parte. Por ello, para promocionar la campaña se tomaron dos vías. La primera de ellas es la creación de un apartado específico en la página web de Somos uno más en la familia (<http://somosunomasenlafamilia.es/reto1000>) y la segunda la difusión de este reto a través de las redes sociales de Verdeliss.

En el apartado específico de la página web podemos encontrar en la cabecera una imagen de Verdeliss con su familia. A continuación, un pequeño texto que se utiliza como reclamo publicitario para el público objetivo, ya que, a través de pequeñas frases, le muestra a la persona que lo lee cómo sería su vida si fuera uno de esos niños que necesitan ser apadrinados.

A continuación, aparece el contador de los niños que llevan apadrinados hasta la fecha actual y más adelante el enlace para poder apadrinarlos junto con las imágenes de algunos de ellos. Finalmente, la página termina recordando qué significa apadrinar un niño.

Una de las cosas a destacar en la página web es otro apartado con el que cuentan que se llama “Nuestro Blog”, en el que se encuentran enlazados muchos de los videos de Verdeliss, entre ellos los específicos relacionados con el proyecto #Reto1000.

**Figura 2.** Página web de #Reto1000

Fuente: <http://somosunomasenlafamilia.es/reto1000>. Fecha de Consulta: 19 de octubre de 2019.

Un aspecto destacable de la campaña es que se promovió a través del denominado marketing de influencers. Cuando se piensa en este, normalmente la imagen que tienen las personas es la de alguien famoso hablando sobre un producto que quizás ni a él le guste o que nunca haya probado. El punto importante de esto, es que siempre se ve cómo un influencer vende un determinado producto a la vez que la marca, ya sea por medios tradicionales o digitales, también realiza campaña; en este caso concreto no es así. Verdeliss es la única promotora de la campaña, ella realiza el reto y ella anima a este. Aunque World Vision toma un papel importante no es visible, es decir, facilita la creación de una página web donde toda la información esté recogida y además hace que Verdeliss y su familia viajen a Ghana para que esta pueda mostrar cómo es la vida allí y se conciencie sobre apadrinar, pero pocas veces vemos que World Vision haya hablado de esto a través de sus redes sociales o de su página web. Sí que es cierto que hay alguna referencia o foto con Verdeliss, pero el peso más grande de la campaña recayó sobre la influencer.

Otro aspecto a destacar es el compromiso de Verdeliss y su familia tanto con la ONG como con el reto, ya que no solo apoyan la causa y le dan visibilidad, sino que también participan. Durante este reto apadrinaron a un total de tres niños. Dando así ejemplo a sus seguidores, y mostrando lo que realmente implicados están con lo que promocionan.

**Figura 3.** Verdeliss con sus tres hijos en Ghana conociendo a la niña que tiene apadrinada

Fuente: <https://www.hacerfamilia.com/familia/apadrinar-apadrinamiento-verdeliss-ghana-ong-world-vision-20161202114149.html>. Fecha de Consulta: 17 de octubre de 2019.

El objetivo de esta campaña es dar una mejor vida a los niños de estos países subdesarrollados (en el caso en concreto a los niños de Ghana), es decir, ayudarles con un pequeño aporte económico para poder sobrevivir en las condiciones en las que se encuentran. Además, de esta forma se consigue que muchos de ellos asistan a la escuela consiguiendo así una manera con la que labrarse un futuro. El aporte económico

para estos niños ya no solo les influye a ellos, sino que también es importante para sus familias, para que estas puedan salir adelante ayudando así a sus propios hijos.

Verdeliss siempre muestra a través de su canal la mayoría de aspectos de su vida familiar y diaria. Y ya que la difusión de la campaña únicamente corría a su cargo, era la encargada de hablar sobre esta en su canal de YouTube y sus RRSS. Por ello, desde que se lanza #Reto1000 la influencer comienza a hablar en todos sus videos sobre éste.

Podemos dividir los videos que realizó en su canal desde el momento que comienza la campaña en dos tipos: Videos relacionados exclusivamente con el reto y World Vision y videos normales, “cotidianos” sobre el día a día de la familia de Verdeliss. Lo destacable es que los primeros videos con respecto a los segundos obtuvieron muchas menos reproducciones, pero la influencer se ocupó de hablar sobre este reto en todos sus videos, aunque fuera mencionándolo a coladilla en los videos que no estaban relacionados con este. Esto hizo que la campaña llegara a oídos de muchas más personas.

Otra de las maneras de difundir la campaña (aunque seguía utilizándose como medio para ello YouTube) fue la realización de un viaje a Ghana al que fue invitada toda la familia de Verdeliss por parte de la World Vision. En este, la familia pudo llegar a ver y visibilizar la situación de la zona, además, poder ayudó y conoció en primera persona a los niños que habían apadrinado.

Este viaje fue grabado y subido a su canal de YouTube dividido en varios vlogs, para que todos sus seguidores fueran partícipes y tomaran conciencia de la labor que realiza la ONG allí. Gracias a esta difusión, #Reto1000 consiguió llegar a la meta de los 1000 apadrinamientos, cifra que ya ha sido superada. Se puede decir que su labor ha sido y sigue siendo fundamental para la obtención del éxito en base a los objetivos que World Vision había puesto en el proyecto del apadrinamiento.

**Figura 4.** Miniatura de uno de los vlogs a Ghana



Fuente: Imágenes de Google. Fecha de consulta: 19/10/2019.

La promoción de la campaña también se realizó a través del Instagram de la influencer. En este, ella colgaba fotos de sus viajes y de los niños apadrinados y también lo utilizaba como un medio para informar a sus seguidores sobre la manera en la que pueden ayudar.

Verdeliss también cuenta con una historia destacada en su perfil, la cual tituló: “*APADRINAD!?*” y en la que anima a todos sus seguidores a apadrinar y hacer que el número máximo de niños tengan una vida mejor.

Finalmente, gracias a la gran difusión que Verdeliss dio a este reto, se consiguió el apadrinamiento de 1000 niños. Sin embargo, debemos tener en cuenta bastantes consideraciones.

La campaña no tuvo mucha repercusión en las RRSS, sobre todo en Instagram y Facebook y como ya se mencionó en YouTube los vídeos específicos a esta, fueron los que menos reproducciones obtuvieron. Verdeliss utilizaba varios hashtags (entre ellos #reto1000verdeliss) para la campaña y si observamos estos en las RRSS vemos que la mayoría de las interacciones son suyas y no de sus seguidores. Además, debemos señalar que es una campaña bastante pequeña, ya que únicamente se centra en un público objetivo



reducido, los seguidores de la influencer y que si se hubiera abierto a más personas posiblemente los resultados hubieran sido mucho mayores.

Con todo esto, una vez analizado el caso en su totalidad, se puede afirmar que **#Reto1000** es una campaña secundaria para World Vision, es decir, es algo en lo que no toman mucha consideración porque no es tan importante o relevante en sus objetivos como ONG, sin embargo es un plus y realmente si quieren llegar a conseguir el reto, por ello cuentan con una influencer tan conocida y con tantos seguidores en la que depositan su confianza para llevar a cabo la realización de la campaña de manera autónoma.

Hoy en día todavía se puede seguir apadrinando y el contador que sigue activo en la página web va contabilizando el número de niños que se apadrinan, en este momento se cuenta con 1009. Además, este año la influencer y youtuber ha comenzado con la recompensa que prometió en su día: conocer a las personas que habían participado en el apadrinamiento de 1000 niños.

### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *¿Ha cumplido la campaña #reto1000 su objetivo?*

Sí, gracias a la involucración de la youtuber Verdeliss, tanto siendo participe de ella como haciéndola visible, la campaña ha llegado a cumplir su objetivo. Actualmente el contador se encuentra en 1009 apadrinamientos, por lo que la cifra de 1000 ya ha sido superada.

**Pregunta 2.** *¿El resultado hubiera sido distinto si la influencer Verdeliss no hubiera estado implicada en el proyecto?*

Sí, es posible que el resultado hubiera sido distinto ya que Verdeliss cuenta con una gran red de seguidores lo que ha hecho que la campaña haya sido visible y haya calado en muchos de ellos. Además, esta ha animado e incitado a toda su comunidad a participar en este reto y poder así ayudar a niños que lo necesitan. El hecho de contar con una persona famosa, reconocida por la sociedad y con una gran comunidad a sus espaldas hace que haya sido más fácil cumplir el objetivo. Un factor muy importante de ellos, ha sido que Verdeliss también haya apadrinado niños y se la haya visto involucrada en la campaña (a través de YouTube mostraba sus niños apadrinados, los mensajes que le mandaban a su familia...), lo que ha animado a más personas a hacer lo mismo.

**Pregunta 3.** *¿World Vision debería haber hecho campaña también a través de sus RRSS?*

Utilizar las redes sociales propias y no solo a través de las de Verdeliss para dar a conocer la campaña, hubiera sido una muy buena estrategia. En la actualidad la mayoría de las personas tienen al menos una red social y es donde pasan una importante parte de su tiempo de ocio, por lo que publicitar el reto mediante ellas hubiera sido bastante beneficioso para conseguir superar el objetivo de los 1000 niños apadrinados y ya no solo eso, sino para dar a conocer también el resto de objetivos de la ONG.

Pero también es cierto, que realmente esta campaña no era su prioridad y quizás por ello solamente la influencer fue la encargada de ésta.

### 4. Conclusiones

**#Reto1000** finalmente cumplió sus objetivos, ya que en este momento hay 1009 niños apadrinados. Aunque es destacable que, tras la reducción de la visibilización de la campaña, solamente han sido apadrinados 9 niños.

Como aspectos positivos que consideramos interesantes destacar del proceso de promoción del **#Reto1000**, se encuentra toda la difusión que realizó la youtuber Verdeliss. Si la campaña ha tenido un considerable éxito y ha podido cumplir su objetivo, ha sido precisamente gracias a ella. Sus viajes a Ghana con los correspondientes vídeos en YouTube y fotografías en Instagram, acercaron el reto a su comunidad y otras personas de la red haciéndoles partícipes de ello y animándolos a participar. Por todo esto, deducimos ella que ha sido la única que ha actuado regularmente y con esmero en los objetivos de la campaña, porque las acciones propias de la ONG al margen de las de Verdeliss, no han tenido repercusión.

La debilidad que le encontramos a la campaña o aquello que se podría haber mejorado es la difusión de la misma. Solamente la youtuber Verdeliss ha promocionado a través de sus redes sociales el **#Reto1000**. Bien es cierto que ella ha sido una pieza clave para que el reto haya podido cumplir sus objetivos, pero se

debería haber promocionado también por medio de la propia organización World Vision o al menos haber hecho más hincapié esta. Esto podría haber hecho que la campaña hubiera tenido un mayor alcance, como por ejemplo aquellas personas que no forman parte de la comunidad de seguidores de Verdeliss.

Una de las razones que nos ha llevado a escoger esta campaña es el conocimiento que teníamos de la misma a través de la youtuber. Además, nos ha llamado la atención que esta solo fuera realizada por la influencer, ya que la propia ONG solamente creó una página web específica para mostrar los diferentes retos que realiza.

Otra de las razones que nos han animado a escoger este tema ha sido que lo consideramos bastante importante de tratar ya que hablar sobre niños y su situación desfavorecida. Además, la infancia y los niños siempre son un aspecto que sensibiliza mucho a las personas.

### **Bibliografía**

World Vision (s. f.). World Vision España. Recuperado 27 de octubre de 2019, de <https://www.worldvision.es/>.

Verdeliss - Instagram. (s. f.). Recuperado 27 de octubre de 2019, de <https://www.instagram.com/verdeliss/>.

Verdeliss - YouTube. (s. f.). Recuperado 27 de octubre de 2019, de <https://www.youtube.com/user/Verdeliss/videos?app=desktop>.

World Vision. (s. f.). RETO 1000 CON VERDELISS | Somos uno más en la familia. Recuperado 27 de octubre de 2019, de <http://somosunomasenlafamilia.es/reto1000>.





## A IMPORTÂNCIA DO *MARKETING* E DAS PARCERIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA E NA SUSTENTABILIDADE DA CAIS

**Alexandra Braga**  
**Amélia Carvalho**

*Porto Polytechnic Institute, School of  
Management and Technology (Portugal)*

**Joana Gomes**  
**Nasser Zidane**  
**Suleni Lopes**

### **Resumo:**

A CAIS é uma associação sem fins lucrativos, com cariz de solidariedade social que atua na melhoria das condições de vida de pessoas em situação de pobreza e/ou exclusão social. Desenvolve programas em diversas áreas (artes, desporto, etc) que capacitam os seus utentes para uma vida autónoma e facilitam a integração destes no mercado de trabalho. Com este estudo pretende-se analisar de que forma o marketing e o estabelecimento de parcerias com outras entidades, dos vários setores, são uma opção estratégica da CAIS com vista ao alinhamento com a sua missão e à manutenção da sustentabilidade.

### **Abstract:**

CAIS is a nonprofit social solidarity association that works to improve the living conditions of people in poverty and / or social exclusion. It develops programs in various areas (arts, sports, etc.) that empower their users to live independently and facilitate their integration into the labor market. This study aims to analyze how marketing and the establishment of partnerships with other organizations, contributes to CAIS's strategic management, with the aim of pursuing its mission and maintaining its sustainability.

## 1. Introdução

A Associação CAIS é uma organização do terceiro setor, com estatuto de uma instituição particular de solidariedade social (IPSS). Foi criada em maio de 1994 e em 1996 adquiriu o estatuto de utilidade pública. Tem como missão contribuir para a melhoria global das condições de vida de pessoas social e economicamente vulneráveis, em situação de privação, exclusão e risco (CAIS, 2018).

A CAIS define três objetivos organizacionais sendo eles (1) promover a integração social de pessoas em situação de pobreza e exclusão social, através de metodologias de capacitação para a aproximação ou regresso ao mercado de trabalho, ajudando-as a recuperar a autoestima, competências e o seu lugar na sociedade; (2) promover parcerias com empresas, outras organizações com e sem fins lucrativos, nacionais e internacionais, fomentando a responsabilidade social através da empregabilidade, criando e participando em redes de partilha de conhecimento, de inovação e de empreendedorismo sociais; (3) promover a reflexão e identificação de soluções sociais adequadas e justas para os mais carenciados, envolvendo as comunidades locais e a sociedade civil. O seu lema é “todos contam” (CAIS, 2018). Paralelamente, a CAIS assume-se como uma organização de relevo a nível nacional e internacional na promoção e reflexão sobre os fenómenos da pobreza e construção de projetos de vida.

O primeiro projeto da associação foi a Revista CAIS, produzida e vendida pelos utentes, funcionando como um meio de reinserção na comunidade pelo trabalho. Este projeto mantém-se até aos dias de hoje. Paralelamente a este projeto, em 2005 abriram os Centros Cais- Porto e Cais-Lisboa que passaram a servir de base à sua atividade. Nestes centros desenvolvem-se atendimentos de serviço social e de apoio à procura de emprego. A CAIS tem também em funcionamento projetos de inovação social vocacionados para a empregabilidade (1), as microempresas sociais nas quais integra profissionalmente alguns dos seus utentes (2) e projetos de inclusão através do desporto e arte (3), resumidos na seguinte tabela:

**Tabela 1.** Síntese dos principais projetos em funcionamento na CAIS

<b>Projeto</b>	<b>Descrição</b>
<b>Capacitar Hoje (1)</b>	Programa de capacitação e autonomização pessoal e social e apoio à empregabilidade
<b>PLAY (1)</b>	Desenvolve percursos de empregabilidade, através da formação profissional, estágios e integração laboral dos utentes
<b>BP 10 300 (1)</b>	Desenvolve percursos de empregabilidade, através da formação profissional, estágios e integração laboral dos utentes
<b>Incorpora (1)</b>	Capacitação de pessoas em situação de vulnerabilidade social com vista a facilitar a sua integração no mercado de trabalho convencional
<b>Revista CAIS (2)</b>	Revista elaborada pela CAIS, com temas socialmente pertinentes. Os utentes, enquanto vendedores da revista, desenvolvem competências laborais que lhes permitirão a integração no mercado de trabalho e auferem rendimento para satisfação de necessidades imediatas
<b>CAIS buy@Work (2)</b>	Serviço de compras de conveniência, disponível para colaboradores de um conjunto de empresas parceiras aderentes e realizadas por um utente da CAIS
<b>CAIS recicla (2)</b>	Criação e venda de peças de ECO-design, criadas em atelier a partir de desperdícios cedidos por empresas, pelos utentes da CAIS, cujo rendimento sustenta o projeto e os próprios artesãos.
<b>Futebol de rua (3)</b>	Projeto de inovação e inclusão social através do desporto. A CAIS é a responsável pela comitiva portuguesa para o Campeonato do Mundo de Futebol de Rua
<b>Reflex (3)</b>	Prémio de fotografia, realizado anualmente numa parceria entre a CAIS e o Novo Banco

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Verifica-se, portanto, que grande parte dos programas tem como objetivos comuns o desenvolvimento das competências dos utentes, a sua integração no mercado de trabalho e a inclusão social.

## 2. Desenvolvimento do caso

A CAIS pertence ao vasto grupo das organizações não lucrativas (NPO1). Estas podem ser definidas como entidades privadas, que existem para fornecer bens, serviços e ideias com o propósito de melhorar a qualidade de vida em sociedade (Carvalho, 2005). Possuem como características comuns estarem formalmente estabelecidas, serem de iniciativa privada, não distribuidoras de lucro, autónomas na sua gestão e com número significativo de mão-de-obra voluntária (Salamon & Anheier, 1998). A CAIS faz, então, parte do terceiro setor, que em Portugal é caracterizado pela existência de um vasto número de organizações de pequenas dimensões e com baixos rendimentos (Carvalho, 2010).

Desta forma, as NPO portuguesas, da qual a CAIS faz parte, desenvolvem a sua atividade num ambiente cada vez mais competitivo, pautado por uma diminuição dos recursos disponibilizados por parte das entidades estatais e por um número crescente de organizações (Bingham & Walters, 2012; Carvalho, 2010). Por este motivo, uma preocupação central das NPO é assegurar a sua sustentabilidade (Weerawardena, 2010). Esta pode ser definida como o equilíbrio entre o objetivo a longo prazo (manter ou expandir serviços) e a curto-prazo (desenvolver resiliência face a desafios ocasionais, enquanto vai progredindo na busca dos objetivos a longo prazo) (Bowman, 2011). Paralelamente, Pearce & David (1987) defendem que uma organização deve-se na persecução da sua missão, pois é esta declaração de identidade e propósito que a faz destacar-se de outras organizações e obter reconhecimento, por parte do seu público-alvo, colaboradores e comunidade. Parece, então, existir um conflito de prioridades entre cumprimento de missão e sustentabilidade. Assim, vários autores consideram essencial a procura de um equilíbrio entre a manutenção da estabilidade financeira e o cumprimento da sua missão (Jesen, 2018; Besel, Williams e Klak, 2011). Também Macedo (et al, 2015) defende que a missão é uma ferramenta com reconhecida eficácia na criação de valor social, sem descuidar a eficiência e sustentabilidade.

Para assegurar este duplo objetivo de sustentabilidade e cumprimento da sua missão as NPO têm que se fazer valer da estratégia, que é uma prática originária do setor lucrativo, mas já largamente difundida no terceiro setor (Kong, 2008). A gestão estratégica é conjunto de posições, decisões e ações que uma organização utiliza com o propósito de fazer cumprir a sua missão, criar valor social (Bryson, 2010), melhorar a sua performance e obter vantagem competitiva (Kong, 2008). Dos benefícios que podem advir da sua aplicação destacam-se a melhoria nas tomadas de decisão, maior eficiência, melhoria da sua resposta e resiliência, maior capacidade para resolução de problemas sociais complexos através da colaboração intersetorial e maiores benefícios para as pessoas envolvidas (Bryson, 2010). Bell (et al, 2010) sintetiza o anteriormente descrito, defendendo que a estratégia deve preocupar-se com o desempenho financeiro e com o impacto social, numa perspetiva integradora.

Com uma breve revisão da literatura disponível, foram identificadas várias estratégias que podem ser adoptadas para o duplo objetivo de sustentabilidade e cumprimento da missão. São elas (1) a diversificação de fontes de rendimento (incluindo negócios lucrativos dentro da atividade da NPO; (2) o estabelecimento de parcerias (3) fortalecimento da relação com stakeholders através do *marketing* e do processo de *accountability*. Estas estratégias e conceitos serão definidos e devidamente fundamentados de seguida.

Assim, as NPO ser capazes de aceder a diferentes fontes de financiamento, públicas, privadas e próprias (Alvaréz & Gonzalez et al., 2017; Ferreira, 2004; Besel, William & Klak, 2011) para cumprirem a sua missão. Anheier (2002) refere que para as NPO Europeias, da qual a CAIS faz parte, um dos maiores desafios na busca pela sustentabilidade é a independência dos apoios estatais. Por outro lado, Carvalho (2010) defende que em Portugal se tem assistido ao decréscimo dos fundos estatais disponibilizados para estas. Ainda assim, Franco (et al, 2005) refere que os apoios estatais continuam a constituir cerca de 40% do total de receitas das NPO Portuguesas, 48% provêm de resultados da sua atividade, sendo que a filantropia constitui apenas 12%. Uma outra forma de diversificar a proveniência dos rendimentos é a adoção de inovações lucrativas, cujo lucro irá reverter para a NPO, de forma a conseguir cumprir a sua missão (Jensen, 2018).

Também o estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas pode ser uma estratégia inovadora de procura da sustentabilidade. Austin (1998, p.3) usa a expressão “*Going in alone is on the endangered strategy list*”, concluindo que apenas a combinação de recursos e

esforços podem dar resposta aos desafios emergentes. As parcerias surgem, então, como uma forma aumentada de criação de valor e de práticas de inovação social (Shier & Handy, 2015), sendo uma estratégia para obtenção de recursos que irão servir o propósito da sua missão (Eweje & Palakshappa, 2009). Seitadini (2009) refere 4 tipologias de parcerias que habitualmente são estabelecidas pelas NPO, sendo elas: (1) NPO e estado; (2) NPO e outra NPO; (3) NPO e setor empresarial; (4) NPO e duas ou mais das anteriormente referidas, pertencentes a setores distintos. Das parcerias advêm benefícios para as NPO como diversificação de fontes de rendimento, (Eweje & Palakshappa, 2009; Bryson, 2010; Shumate, Hsieh, & O'Connor, 2018) o aumento da visibilidade e legitimidade, com consequências no interesse dos cidadãos em colaborar com estas (Bryson, 2010; Rim, Yang & Lee, 2016; Shumate, Hsieh, & O'Connor, 2018); a aprendizagem de competências do setor empresarial, com consequente melhoria da performance (Bryson, 2010; Álvarez-González, et al. 2017; LeRoux & Whright, 2010).

Do lado do setor empresarial também há colheita de benefícios. As empresas necessitam de conciliar as suas práticas lucrativas com a responsabilidade social de forma a obter legitimidade junto dos seus clientes, sendo o estabelecimento de parcerias com NPO uma forma de o colocar em prática (Álvarez-González, et al. 2017; Eweje & Palakshappa, 2009). Através da responsabilidade social as empresas conseguem obter benefícios tangíveis (lucros) e intangíveis (reputação) (Seitadini, 2009). Para além destes, os próprios funcionários aumentam a ligação emocional à empresa, quando esta tem práticas de responsabilidade social (Rim, Yang & Lee, 2016). No que diz respeito às parcerias com o estado Português, as NPO foram identificadas por estes como peças fundamentais na implementação de políticas públicas de âmbito social (Carvalho, 2010).

Várias NPO têm redirecionado a sua estratégia para o marketing alcançando mais-valias como a melhor adaptação ao ambiente e a obtenção de melhor desempenho (Shoham et al, 2006). Segundo a American Marketing Association (2017) “O marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, disponibilização e troca de ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral”. No que se refere às NPO, importa também referir o marketing social cujo objetivo é facilitar a mudança social, através de adoção de comportamentos desejados e a diminuição dos não desejados, beneficiando assim um indivíduo, grupo ou sociedade (Dann, 2010). As estratégias de *marketing* utilizadas devem gerar e manter uma a imagem da organização apelativa para os seus *stakeholders*, axiliando na busca de objetivos como a *sustentabilidade* e o cumprimento da missão. Os *stakeholders* são referidos por Carvalho & Braga (2010, p. 1819) “como grupos, ou indivíduos, que têm direito legitimado sobre a organização, que a influencia ou por ela são influenciados”. Podem incluir um vasto grupo de figuras como clientes, funcionários, parceiros, o Estado, as comunidades e todos os que possam ter interesse na organização (Ebrahim, 2003). Esta relação próxima com os stakeholders é de vital importância para as NPO (Carvalho & Braga 2010) e pode fazer valer-se do advento da web 2.0, uma internet que possibilita e incentiva o envolvimento dos *stakeholders*. Assim, cada vez mais as NPO têm voltado o seu marketing para as redes sociais, procurando melhor a comunicação e a relação com os seus *stakeholders* (Greenberg & MacAulay, 2009). A web 2.0 é, então, um aspeto fundamental da economia colaborativa, caracterizada por formas de agir e consumir, que se centram no bem-estar comum, satisfazendo necessidades, centrando-se em valores como a solidariedade (De La Calle Vaquero & De La Callecalle, 2013), economizando tempo, dinheiro e recursos, priorizando o acesso em relação à posse, a experiência em relação aos bens materiais, focando-se na partilha, para que as necessidades de todos possam ser satisfeitas sem desperdícios (Buczynski, 2013; Juho et al, 2016). O *marketing* social das NPO deve então utilizar estes princípios de forma a alcançar mais stakeholders, envolvê-los de forma mais eficaz na organização e por consequência contribuir para a sustentabilidade e cumprimento da missão

Para finalizar, as NPO que procuram ativamente o suporte dos seus *stakeholders* em busca de recursos para o cumprimento da sua missão tendem a ser mais transparentes. A transparência é então uma ferramenta essencial para melhorar a relação das organizações com os seus *stakeholders* (Carvalho et al, 2017) e pode ser definida como “o processo que envolve recolher e tornar acessível para o escrutínio público, informação relevante acerca da NPO, quer no que diz respeito à sua governance e gestão, satisfazendo as expectativas de stakeholders internos e externos” (Rey-Garcia et al. 2012, p. 78). As NPO devem, assim, estar dispostas a serem escrutinadas por estes, ganhando a sua confiança, de forma a continuar a sua atividade (Ryan & Irvine, 2012) Esta divulgação de informações, mais formalmente denominada de processo de *accountability*, pode ser definida como um processo relacional, que internamente implica a responsabilidade de agir em conformidade com o propósito para o qual a organização foi criada (a sua missão, objetivos, desempenho) e externamente pela forma como dão conhecer ao exterior as suas ações

(Ebrahim, 2003). O *accountability* vai contribuir para transparência das NPO, devendo focar-se não só em partilhar informações financeiras mas também em desmonstrar o impacto das ações realizadas (Keating & Frumkin, 2003). Em Portugal, as informações financeiras são de caráter obrigatório devendo ser apresentadas segundo o normativo contabilístico e de relato financeiro para as entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL) (Decreto de Lei nº36-A/2011). Este Decreto de Lei, vem trazer regras contabilísticas próprias, aplicáveis especificamente às entidades que prosseguem a título principal, atividades sem fins lucrativos e não podem distribuir ganhos económicos e financeiros diretos. De acordo com o Decreto de Lei nº36-A/2011, as ESNL têm desempenhado um papel cada vez mais preponderante na economia e, como tal, torna-se necessário reforçar as regras de transparência relativamente às atividades e recursos que utilizam e os resultados alcançados. Pelo caráter interativo e legitimador da imagem da organização junto dos *stakeholders*, consideramos que o processo de *accountability* pode constituir, também, uma estratégia de *marketing* das NPO e deve ser utilizado como instrumento de aprendizagem organizacional para melhorar a sua performance e alcançar a sua missão (Ruela & Albuquerque, 2016)

Com este estudo, pretende-se analisar de que forma o marketing, no qual incluímos o processo de *accountability* e o estabelecimento de parcerias com outras entidades dos vários setores, com vista à diversificação de fontes de rendimento, são uma opção estratégica da CAIS com vista ao alinhamento com a sua missão e à manutenção da sustentabilidade.

### 3. Perguntas para a discussão

**Pergunta 1.** *Quais são as estratégias utilizadas pela CASI para potenciar a estabilidade financeira e o cumprimento da sua missão?*

As NPO desenvolvem a sua ação num ambiente cada vez mais competitivo (Weerawardena, 2010), sendo que muitas acabam mesmo por não sobreviver (Lee, 2017). Se por um lado as NPO vêm-se obrigadas a direcionar a sua estratégia para a sustentabilidade (Weerawardena, 2010), por outro é imprescindível que mantenham o seu foco no cumprimento da sua missão e na geração de valor social (Lefroy & Tsarenko, 2014). Atendendo à CAIS, vai analisar-se que estratégias e ferramentas esta utiliza para manter a sustentabilidade e se estas contribuem para concretização da sua missão.

Besel, Williams e Klak (2011) referem que um dos pontos fundamentais da sustentabilidade das NPO é a capacidade de obter fundos provenientes de fontes diversificadas. Através da análise do Relatório de Atividades e Contas de 2018 (RAC 2018), podemos verificar que a CAIS adopta esta estratégia, como sistematizado na tabela 2.

**Tabela 2.** Rendimentos da CAIS no ano 2018

Proveniência de rendimentos no ano 2018		
Fonte	Valor	Percentagem
Vendas e prestações de serviços	41 883,00 €	5,60%
Subsídios	463 746,00 €	62,04%
Outros rendimentos e ganhos	241 885,00 €	32,35%
-Rendimentos Suplementares	29 169,00 €	3,90 %
-Correções relativas a períodos anteriores	24,00 €	0,00%
-Imputação Subsídios p/ Investimentos	5 975,00 €	0,80%
-Donativos – Empresas	138 621,00 €	18,54%
-Donativos – Particulares	33 758,00 €	4,52%
-Donativos – Instituições (Revista)	34 338,00 €	4,60%
Juros e rendimentos similares	16,00 €	0,00%
<b>TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>747 530,00 €</b>	<b>100%</b>

Fonte:elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Os mesmos autores alertam, ainda, para o perigo da dependência a longo prazo de subsídios estatais, podendo levar à deturpação da missão, perda de autonomia e aumento da burocracia (Besel, Williams e Klak, 2011). Isto pode verificar-se na resposta “Cantina Social”, financiado pelo Instituto da Segurança Social (ISS) e que, segundo a CAIS foi diminuindo o número de refeições protocoladas, tornando inviável esta resposta. A data da elaboração do RAC 2018 a instituição ainda não tinha conseguido resolver a situação com o ISS, denotando a burocracia e morosidade nos processos com o Estado. Desta forma a

instituição teve de reagir, adaptando-se às alterações do ambiente externo (Lee, 2017) procurando outras fontes de receita que assegurem esta resposta.

Como referido anteriormente, a CAIS tem em funcionamento o que denominam por “micronegócios sociais”. Os negócios sociais devem aliar o propósito de criar riqueza social, como é característico nas NPO, à autosustentabilidade exigida a qualquer empresa (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Existe uma preocupação com a sustentabilidade de cada um destes projetos que contribuem para a dupla função auxiliar na manutenção da estabilidade financeira da CAIS e de ir ao encontro da sua missão e objetivos. Iremos de seguida analisar os 3 micronegócios sociais referidos pela CAIS:

**Revista CAIS.** No ano de 2018, o rendimento total auferido pelos vendedores foi de 83.230,00€, o que corresponde a um rendimento médio mensal por vendedor de 226,82€. Para a CAIS este micronegócio gerou a receita de 35.225,30€. Este projeto conta com um apoio financeiro (38.027,00€) do ISS, obtido através da realização de um acordo atípico. No entanto, devido à redução do número de vendedores este projeto encontra-se em risco de sustentabilidade financeira, uma vez que os custos associados à produção da revista contabilizaram um total anual de 72.314,00€, face aos 73.252,30€ de rendimento. A CAIS definiu uma estratégia de sustentabilidade que passa por protocolar com outras NPO parecidas “centros de distribuição”, conseguindo aumentar o número de vendedores e fazer chegar esta resposta a utentes de outras instituições que dela necessitem.

**CAIS BUY@work.** No ano de 2018 este micronegócio prestou 1993 serviços, numa média de 166 serviços/mês (abaixo do objetivo de 200). O rendimento anual do prestador do serviço foi de 7.113,90€ e de 1.949,10 € para a instituição.

**CAIS RECICLA.** No ano 2018 produziram-se 4559 peças de ECO-design, a partir de material reciclável cedido por empresas, resultando numa receita de 6.306.00€, não estando discriminada a percentagem que se destinou à CAIS e aos artesãos.

Pode-se constatar que existem, ainda, duas outras estratégias que a CAIS utiliza de forma a garantir a sustentabilidade. O estabelecimento de parcerias com entidades dos vários setores e uma aposta forte no marketing. Estes temas serão convenientemente desenvolvidos mais à frente.

Através de uma análise longitudinal dos RAC (sintetizados na tabela 3), pode verificar-se que nem em todos os anos a CAIS obteve um resultado operacional positivo e várias vezes é referida a necessidade de encontrar fontes de receita extraordinária. Também a dificuldade em obter um acordo de cooperação com o ISS tem sido um foco de instabilidade no Centro CAIS -Porto, tendo sido encontrada uma solução de financiamento provisório do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE).

**Tabela 3:** análise longitudinal de resultados da CAIS

Análise longitudinal de resultados					
	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Total de receitas</b>	747 490,15 €	663 161,34 €	632 396,00€	721 294,00€	776 096,00€
<b>Total de despesas</b>	725 575,50 €	649 361,37 €	635 570,00€	689 442,00€	745 718, 00€
<b>Resultado operacional</b>	4 905,26 €	-5 541,04 €	-3 174,00€	31 852,00€	30 378, 00€

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Apesar destas dificuldades descritas é importante referir o exercício de reflexão minuciosa que a CAIS faz às suas contas, identificando os resultados financeiros menos bons e a sua causa, definindo e aplicando estratégias para os corrigir. Esta capacidade de adaptação ao ambiente é um bom indicador de sustentabilidade (Lee, 2017).

Do ponto de vista da sua atividade no ano de 2018, de uma forma breve, pode-se referir alguns indicadores como o trabalho realizado com 592 utentes e agregados familiares, 60 utentes que atingiram a fase de autonomia plena (+18% que no ano anterior) e 76 que integraram o mercado de trabalho (+20% que em 2017).

Em suma, pode-se concluir que a CAIS utiliza estratégias como a diversificação de fontes de financiamento, as microempresas sociais, o *marketing* e o estabelecimento de parceiras de forma a viabilizar-se financeiramente sem deixar de cumprir o que é o seu propósito, que é a capacitação e inclusão laboral e social dos seus utentes.

**Pergunta 2.** *O estabelecimento de parcerias é uma opção estratégica da CAIS com vista a contribuir para o sucesso da organização?*

A gestão estratégica deve permitir às organizações manter a sua independência, a capacidade de persecução da sua missão e simultaneamente a eficiência económica (Kong, 2008). No entanto, devido ao contexto socio-económico, ao aumento do número de NPO's e às crescentes exigências da sociedade, cumprir a sua missão e manter a sustentabilidade pode constituir um desafio cada vez maior (Bingham & Walters, 2012). Álvarez-González (et al, 2017) refere, por isso, que a capacidade de uma NPO cumprir a sua missão, depende da capacidade que tenha de desenvolver alianças bem-sucedidas com outras organizações ou empresas, sendo vital para a sua sobrevivência a longo prazo.

A gestão estratégica dever ser utilizada também na procura de parcerias, devendo as NPO ser seletivas e guiadas pelo propósito de construir uma reputação e de aprender com a experiência das empresas (benchmarking) e não apenas para obtenção de financiamento (AL-Tabbaa, Leach, & March, 2014). As parcerias devem ser estabelecidas apenas com entidades que partilhem os mesmos valores (Alexander & Nank, 2009; Austin & Seitanidi, 2012), para que se desenvolvam relações caracterizadas pela confiança e boa comunicação (Atouba, 2016). Todas as instituições/empresas parceiras da CAIS partilham valores com esta. Os próprios referem que “a responsabilidade social faz parte do código genético destas empresas” (CAIS, 2018).

A CAIS dedica uma secção inteira no RAC 2018 à questão das parcerias. No mesmo pode-se ler “O trabalho em rede e a complementaridade de esforços para a melhoria das condições de vida das cidadãs e dos cidadãos mais vulneráveis é uma estratégia que integra a génese da própria associação e que, por conseguinte, assumimos diariamente no desenvolvimento de todos os projetos e atividades. De facto, na CAIS todos contam e nós contamos com todos” (CAIS, 2018, p.52.). É possível, ainda, observar que um dos seus 3 objetivos institucionais é “Promover parcerias com empresas, outras organizações com e sem fins lucrativos, nacionais e internacionais, fomentar a responsabilidade social através da empregabilidade, criando e participando em redes de partilha de conhecimento, de inovação e de empreendedorismo sociais” (CAIS, 2018).

A CAIS tem estabelecidos os 4 tipos de parcerias definidas na literatura (NPO- setor empresarial, NPO- setor público, NPO – NPO e ainda NPO – setor público – setor empresarial) (Seitadini, 2009). No seu site estão referidos os seus 34 parceiros, sendo 14 destes mecenas empresariais e 20 relações institucionais formalmente protocoladas, englobando parcerias com instituições do terceiro setor, organismos públicos e redes de parcerias. O elevado número de parcerias vai de encontro ao referido por Shumate, Hsieh & O'Connor (2018), que considera pouco frequente que as NPO optem por parcerias de exclusividade.

Os mecenas empresariais da CAIS fazem parte do Projeto Abrigo, que consiste num protocolo formal de colaboração, com duração de 2 anos e objetivos e obrigações definidas para ambos os parceiros. As empresas parceiras têm na sua génese o conceito de responsabilidade social, aliando o seu sucesso económico ao desenvolvimento social. Esta necessidade de estabelecer formalmente as parcerias vai de encontro ao referido por Shier & Handy (2015) que defende que deve existir clareza dos objetivos traçados, devendo estes ser significativos e alcançáveis, com compromisso de parte a parte, com transparência e disponibilidade dos recursos acordados. Lefroyn & Tsarenko (2013) referem, ainda, que o estabelecimento de objetivos sociais e o seu alcance vai ser um bom indicador do sucesso da parceria. Não podemos, no entanto, deixar de notar que estes protocolos não são disponibilizados publicamente no seu site, não sendo por isso possível analisar os mesmos

A CAIS refere que as parcerias permitem suporte financeiro mas, também, bens, serviços, projetos, experiências e saberes que possibilitam encontrar em conjunto novas soluções e respostas para os seus utentes, numa perspetiva de empoderamento, tornando os cidadãos ativos na comunidade. Esta postura da CAIS demonstra o uso de estratégias inovadoras. Tradicionalmente o setor empresarial tinha um papel exclusivo de doador de recursos monetários, não se envolvendo no trabalho desenvolvido pela organização (Sanzo et al, 2015). No entanto, para que aconteçam inovação e mudança social, é necessário um envolvimento de ambas as partes, usando as competências que as distinguem, conjuntamente (Sanzo et al, 2015). Assim, ambos serão agentes ativos na co-criação de valor social (Shier & Handy, 2015; Austin & Seitadini, 2012). Destas parcerias empresariais podemos destacar:



**Tabela 4.** Parecerias e principais resultados

<b>Projeto</b>	<b>Entidade parceira</b>	<b>Resultado</b>
Play	BPI	8 Pessoas integraram o mercado de trabalho
Bp 10 300	BP	12 Pessoas integraram o mercado de trabalho
Incorpora	Fundação La Caixa, IIEFP	11 Pessoas integraram o mercado de trabalho

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

Para além destas que têm um impacto óbvio na persecução da missão, existem outras parcerias com objetivos e características diferentes. Segundo Atouba (2016) as parcerias permitem uma abordagem mais holística e individualizada das necessidades dos clientes a que, isoladamente, cada organização não conseguiria dar resposta. Uma boa prática neste sentido é o facto de a CAIS ter parcerias com ópticas e empresas de advogados, conseguindo encaminhar e dar resposta aos seus clientes nestas áreas, a custo zero.

Em relação às parcerias NPO – Estado, podemos verificar que foi através desta que a CAIS obteve a maior fonte de financiamento no ano 2018 (463 746,00 €; 62,04%), acima da média de 40% referida por Franco (et al, 2005) para o mesmo tipo de organizações em Portugal. A literatura refere que as NPO's atuam como uma ponte entre o setor público e as comunidades, atuando onde este não consegue chegar e estão numa posição privilegiada para gerar soluções em íntima ligação com a comunidade (Alexander, 2009). Sobre as relações NPO – Estado, Gazley (2007) identifica os benefícios pretendidos por cada parceiro; o Estado procura capacidade e expertise e as NPO's financiamento. No entanto, o mesmo autor refere ainda que habitualmente estas parcerias são vistas com algum negativismo pelos gestores das NPO's, o que considera-se verificar-se também no caso da CAIS. Devido aos desequilíbrios de poder nas parcerias NPO's-governo, as relações podem ir oscilando na escala suporte-conflito ao longo do tempo (Shier & Handy, 2015) sendo referido por esta associação dificuldades na obtenção de financiamentos e respostas, no respeitante ao estabelecimento de um acordo atípico com o ISS para a resposta “Cantina Social” como já anteriormente referido, e como vem descrito nos 3 últimos RAC. Apesar das dificuldades que podem surgir no relacionamento com parceiros (estabelecimento de objetivos, as diferenças culturais e outras assimetrias) (Eweje & Palakshappa, 2009), é possível que estas sejam bem-sucedidas, desde que assegurados três pontos: assegurar os próprios interesses na parceria, recombinar recursos e capacidades para criar valor para os parceiros, a sociedade e o ambiente, e gerir as diferenças entre organizações de forma empática (Watson, Wilson & Macdonald, 2018).

Como conclusão, servimo-nos das palavras de Atouba (2016) que refere que as colaborações estabelecidas entre NPO e as outras entidades podem melhorar significativamente os serviços prestados bem como a eficiência das organizações, tendo a Associação CAIS uma clara opção estratégia pelo estabelecimento de parcerias.

**Pergunta 3.** *De que forma as estratégias de marketing usadas pela CAIS podem contribuir para a imagem da associação, conferindo-lhe legitimidade junto dos seus stakeholders?*

Segundo Kotler & Keller (2013) o Marketing Social é um processo que aplica princípios e técnicas para criar, comunicar e entregar valor de forma a influenciar comportamentos do público-alvo que beneficiem a sociedade (saúde pública, segurança, meio ambiente e comunidades). As NPO que implementam a orientação de *marketing* estão focadas nos seus principais stakeholders, o que, conseqüentemente, leva a uma melhor compreensão das partes interessadas das necessidades e desempenho das organizações (Modi, 2012). A CASI desenvolve uma política de marketing que contribui para a obtenção de fundos e parceiros que lhe permitem prosseguir com as diversas atividades que desenvolve.

Analisando o RAC 2018, percebemos que existe uma secção inteiramente dedicada ao marketing, denotando desta forma a importância deste para a estratégia da organização. O marketing e a comunicação da CAIS em 2018 tiveram como principal foco o trabalho de divulgação das atividades centrada na “Capacitação e Empregabilidade”. Pode ainda verificar-se que a internet tem sido um importante meio de divulgação dos projetos da CAIS, permitindo alcançar um número abrangente de *stakeholders*. As diversas iniciativas implementadas resultaram em diversas interações com os *stakeholders* nas redes sociais, nomeadamente o *Facebook* e divulgação da atividade em diversos momentos na comunicação social, descritos de seguida:

**Tabela 5.** Destaques na comunicação social e redes sociais

<b>Destaques na Comunicação social</b>	<b>Destaques nas redes sociais</b>
254 Notícias publicadas pela imprensa (Projeto Futebol de Rua com 187 referências);	Facebook CAIS tem 15.417 likes
201 Imprensa escrita e online 28 TV	Instagram CAIS foi criado em abril de 2018 e conta com 374 seguidores;
25 Rádio	Facebook FUTEBOL DE RUA tem 5.405 likes
10 Participações em programas televisivos; 6 Reportagens de informação TV;	Facebook CAIS RECICLA tem 2.475 likes
3 Participações em programas de entretenimentos;	
5 Participações em programas de rádio	

Fonte: elaboração própria com base em [www.cais.pt](http://www.cais.pt)

De notar que o projeto “Futebol de Rua” foi aquele que teve maior cobertura mediática, obtendo inclusive um Louvor do Senhor Presidente da República Portuguesa a propósito da participação da Seleção Portuguesa de Futebol de Rua, gerida pela CAIS, na edição 2018 do Campeonato do Mundo de Futebol de Rua (HWC), que decorreu na Cidade do México, tendo conquistado o 4º lugar. Sendo este um dos principais projetos da associação, um dos que envolve o maior número de participantes (1221 jogadores, 87 voluntários, 308 técnicos e 155 equipas oriundas de todo o país) parece-nos que esta distinção, para além dos benefícios que traz para a imagem da instituição, pode também contribuir para a continuidade do projeto.

No ano de 2018 a Associação CAIS foi eleita a Superbrand Solidária - Marca de Excelência 2018. Sendo este prémio atribuído de forma idónea, independente e transparente pelo Conselho de Superbrands, através de um estudo junto dos consumidores, a CAIS considera este “um reconhecimento do percurso dos seus 25 anos, onde a preocupação com a gestão da sua imagem e a criação de uma marca socialmente relevante que lhe permite ir de encontro à sua missão” (CAIS, 2018).

De referir, ainda, que uma das iniciativas de marketing do ano de 2018 foi a campanha de IRS, com o mote “quanto mais apostarem neste número mais as pessoas ganham”, com a utilização de cautelas com o NIF da CAIS que foram distribuídas numa campanha em Lisboa, resultando na obtenção de 24.602,00€, doados pelos seus stakeholders.

Para a comemoração dos seus 25 anos a associação criou a iniciativa “CAIS Urbana”, uma plataforma de intervenção artística que envolveu 25 artistas, referências nacionais em Arte Urbana. Esta aliança com figuras públicas e de reconhecido valor na sua área é também uma forma de cativar a atenção dos stakeholders, autmentando a legitimidade da associação e possibilitando a continuidade do seu trabalho.

O marketing desenvolvido pela CAIS tem acompanhado os valores da economia colaborativa, dando cada vez mais espaço a plataformas da WEB 2.0 como as redes sociais, através das quais há uma maior participação e envolvimento (Carroll & Romano, 2011; Chakravorti, 2010) dos seus stakeholders. Esta utilização das redes sociais são uma oportunidade de contactar com diversos stakeholders, possibilitando aprendizagem, comunicação e influência no seu comportamento (Chakravorti, 2010). A CAIS tem-se, também, focando na premissa que de ter acesso é uma forma de possuir, possibilitando a partilha de recursos (humanos e materiais) e co-criação de valor (Belk, 2014) através das suas parcerias. Para que entidades estejam disponíveis a esta partilha, a imagem da associação tem de ser robusta e inspiradora de confiança. Apesar do Comité Económico e Social Europeu (2016) excluir as NPO daquilo que é considerado a economia colaborativa, a verdade é que os seus stakeholders estão cada vez mais envolvidos neste tipo de economia de partilha e revêm-se nos seus valores. Para continuar a ser eficaz, o marketing da CAIS, tendo como alvo os stakeholders, deve ter cada vez mais presentes estes pressupostos subjacentes à economia colaborativa.

Em suma, as estratégias de marketing desenvolvidas fortalecem a imagem da CAIS junto dos seus stakeholders, conferindo-lhe legitimidade.

**Pergunta 4.** *É o processo de accountability uma estratégia de marketing utilizada pela CAIS para gerar fontes de rendimento e fortalecer a relação com os stakeholders?*

Existe uma perceção generalizada nas organizações do terceiro setor, aceite em vários países e contextos, de que o processo de accountability é um assunto fundamental para as NPO (Gugerty, 2009). De facto as

NPO têm um impacto cada vez maior nas comunidades e sociedades, tanto no plano social, económico e cultural o que torna a abordagem à problemática do processo de accountability por parte destas organizações como fulcral (Jones & Mucha, 2014). O processo de accountability e a transparência são cada vez mais exigidos pelos stakeholders, conferindo uma maior legitimidade à NPO (Sanzo-Pérez, Rey-Garcia & Alvaréz-Gonzalez, 2017).

Seguindo esta tendência, a CAIS disponibiliza anualmente um vasto leque de informação aos seus stakeholders, no que concerne às atividades que desenvolve e à prestação de contas através dos seus RAC. Estes constituem uma forma de accountability de performance, demonstrando os serviços prestados e os resultados alcançados (Saxton & Guo, 2011). Segundo Costa (et al, 2011), as NPO devem prestar contas em três dimensões distintas, sendo estas (1) a sustentabilidade económica, (2) a responsabilidade social e a (3) criação de valor social indo de encontro à sua missão e objetivos. Tal é perfeitamente perceptível através da leitura atenta deste relatório estando os principais programas da CAIS, pormenorizadamente descritos, sendo esta informação acompanhada de gráficos e tabelas que permitem uma compreensão fácil da atividade desenvolvida. A CAIS inclui informação quantitativa e qualitativa, sendo bastante pormenorizada em informação passada em termos de atividades e contas, no entanto é omissa em relação a desempenhos futuros. Não tem disponível no seu site informação como o plano estratégico, o orçamento para o ano seguinte e objetivos operacionais e respetivos indicadores.

Segundo (Sanzo-Pérez, Rey-Garcia & Alvaréz-Gonzalez, 2017) o processo de accountability implica duas necessidades correlacionadas, por um lado a necessidade de ação e por outro a necessidade de prestar contas sobre essa ação. Desta forma, conjuntamente com o relatório de atividades é apresentado o relatório de contas e a demonstração financeira. Isto vai de encontro ao referido por (Saxton & Guo, 2011; Trussel & Parson, 2007) que as organizações, fruto das suas obrigações legais, devem demonstrar aos seus stakeholders de que forma os recursos foram alocados, distribuídos e utilizados, através de ferramentas contabilísticas, sendo este um accountability financeiro.

A CAIS não está dispensada da apresentação da NCRF-ESNL nos termos do Decreto de Lei nº36-A/2011 no seu artigo 10º nº1, uma vez que em 2018 apresentou um valor de 41 882 € em vendas e 463 746,43€ em subsídios. A aplicação do normativo permite o controlo da sua atividade e é uma forma de tornar explícito aos stakeholders, principalmente aos doadores e possíveis doadores a forma como a missão é cumprida e como são cumpridos os objetivos propostos.

O accountability é uma opção estratégica das NPO's, sendo que o accountability online, nas suas formas expressiva (missão, atividades, beneficiários) e instrumental (relatório de contas) é uma ferramenta para aumentar a transparência, alcançando diversos e distintos stakeholders, conseguindo alcançar para além de parceiros dos vários setores, os seus clientes, voluntários e cidadãos de uma forma geral. Não sendo o único, o processo de accountability é um fator importante a considerar, para melhorar a perceção da organização por parte do público e eventualmente aumentar o número de doações (Becker, 2018).

De facto a transparência e o accountability junto dos stakeholders, são fulcrais para qualquer organização do terceiro setor (Carvalho & Blanco, 2007) e a CAIS é prova disso mesmo, sendo uma organização que é reconhecida a nível nacional, tendo uma longa história e uma implementação sólida em Portugal, sendo prova disso as parcerias que tem conseguido estabelecer ao longo do tempo com empresas e entidades reconhecidas pelo público, fazendo um trabalho meritório, junto da população marginalizada e com impacto significativo na sociedade. Esta transparência e abundância de informação funciona favoravelmente em termos de marketing e promoção da imagem da organização, como disso são prova o Louvor atribuído pelo Exmo. Sr. Presidente da República e o prémio SuperBrand Solidária obtido em 2018.

Muito embora a informação disponibilizada e a transparência façam parte da gestão estratégica da CAIS e a perceção que a sociedade tem desta instituição seja positiva, será necessário um esforço adicional para transformar a confiança no público em doações. A principal fonte de rendimento da CAIS continuam a ser os subsídios do estado e os donativos particulares constituem apenas 4,52% (33 758,00 €) dos seus rendimentos. No entanto, as estratégias utilizadas parecem-nos estar a surtir efeito nas empresas parceiras já que representam um aporte de 138 621,00 €, 18,54% do rendimento total.

#### 4. Conclusões

A sustentabilidade e o cumprimento da missão são indissociáveis no que diz respeito ao sucesso de uma NPO. De forma a alcançar estes objetivos, a CAIS assenta a sua estratégia em 4 estratégias distintas. A primeira é diversificação de fontes de rendimento através fundos estatais, parcerias, e de 3 micronegócios sociais. De notar que 62,04% do total das suas receitas provêm de subsídios estatais, denotando o grau de dependência que a organização tem deste stakeholder. Apesar de nos últimos anos nem sempre ter apresentado resultados operacionais positivos, a sua capacidade de adaptação ao ambiente permite-lhe continuar na persecução da sua missão, sendo prova disso os números crescentes de utentes atendidos e pessoas integradas no mercado de trabalho. A segunda estratégia é o estabelecimento de 32 parcerias com os vários setores de atividade, possibilitando a obtenção de fundos essenciais para o desempenho da sua atividade e respostas inovadoras para as necessidades dos seus utentes. Esta estratégia possibilitou a integração laboral direta de 31 utentes como funcionários nas empresas parceiras dos respetivos projetos. A terceira estratégia passa pelo marketing social que tem trabalhado no sentido de uma imagem positiva junto da sociedade portuguesa, estando a CAIS consolidada como uma instituição de referência no terceiro setor. Prova disso é a distinção “Superbrand solidária 2018.” Tem procurado também envolver cada vez mais os stakeholders na organização através das redes sociais. As estratégias de marketing para uma imagem positiva da organização são reforçadas pela quarta estratégia, a transparência da organização, que permite obter legitimidade para a sua atividade e suporte financeiro. Esta transparência ganha forma através do processo de accountability. O RAC 2018 exprime o grau de realização dos projetos da CAIS carecendo, no entanto, de alguma complementaridade ao nível das linhas estratégicas que não são divulgadas. Demonstra transparência nas suas ações e prestações de contas, o que funciona a favor da imagem da CAIS e da sua relação com os stakeholders. Apesar disto será necessário um esforço adicional para transformar o reconhecimento dos stakeholders em doações, uma vez que os fundos provenientes de doadores particulares são ainda uma minoria. Estas estratégias parecem no entanto já estar a surtir efeito nas doações de empresas. Concluindo, a CAIS tem-se focado no cumprimento da sua missão, sem descuidar a sustentabilidade, denotando-se uma preocupação com a melhoria contínua na prestação de serviços aos seus utentes.

#### Bibliografia

- Alexander, J. & Nank, R. (2009). Public–Nonprofit Partnership. Realizing the New Public Service. *Administration & Society*, 41 ( 3), 364-386.
- Álvarez-González et al. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *Business Research Quarterly*. 20, 112-123.
- AL-Tabbaa , O., Leach, D. & March, J. (2014) Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors:A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas* 25, 657–678.
- American Marketing Association (2017) disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anheier, H. K. (2002). The third sector in Europe: Five theses. *Civil Society Working Paper 12, Centre for Civil Society. London: London School of Economics.*
- Associação Cais disponível em <http://www.cais.pt> acedido em 29/11/2019
- Atouba, Y. (2016). Let’s Start From the Beginning: Examining the Connections Between Partner Selection, Trust, and Communicative Effectiveness in Voluntary Partnerships Among Human Services Nonprofits. *Communication Research*. 1– 29.
- Austin J. (1998). *Partnering for progress*. Harvard Business School Working Papers, Social Enterprise Series 5, 99-051.
- Austin, J. & Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes Nonprofit and Voluntary. *Sector Quarterly*, 41(6) 929– 968.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). Nonprofit sustainability: making strategic decisions for financial viability. *John Wiley & Sons.*
- Besel, K., Williams, C. & Klak, J. (2011). Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty. *Nonprofit Management & Leadership*. 22(1), 53-65.

- Bingham, T. & Walters, G. (2012). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (3).
- Bryson, J. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. The Past as Prelude: Were the Predictions of Classic Scholars Correct? *PAR Public administration review, Part VI*
- Becker, A. (2018). An Experimental Study of voluntary Non Profit Accountability and Effects on Public Trust Reputation, Perceived Quality and Behaviour. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1 -2.
- Belk, R. (2014) You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research* 67, 1595–1600
- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofits. *Nonprofit management & leadership*. 22(1).
- Buczynski, B. (2013). Sharing is good: How to save money, time and resources through collaborative consumption. *New society publishers, Gabriola Island*.
- CAIS (2018) Relatório de atividade e contas 2018 acedido em <http://www.cais.pt/relatorios-e-atividades/> a 1/11/2019
- Carroll, E., & Romano, J. (2011). Your digital afterlife: When Facebook, Flickr and Twitter are your estate, what's your legacy? *Berkeley, CA: New Riders*.

## **AIIESEC en la era del Branding Customer Experience (BCXP) y su dinámico modelo de economía colaborativa**

**Daira Ruth Blanco Ramirez**  
*Universidad de Córdoba (Colombia)*

**Llytt Ben Tsarnaev**  
**Carlos Oviédo Suárez**

### **Resumen:**

AIIESEC es la organización internacional y sin fines de lucro compuesta por jóvenes más grande a nivel mundial con una plataforma global, que conecta a jóvenes, universidades, empresas, emprendimientos, fundaciones y más entre sí, es reconocida por la UNESCO y las Naciones Unidas; presente en más de 120 países y territorios, contando con más de 70.000 miembros alrededor del mundo que promueven el liderazgo, la paz y el pleno potencial del desarrollo humano. En el presente caso de estudio se muestra por qué el modelo operativo de AIIESEC se configura como una organización que ejemplifica claramente el concepto de economía colaborativa o sharing economy; se describe la modalidad del negocio de AIIESEC y el desarrollo de la estrategia de marketing utópico y marketing no lucrativo aplicada a una de las experiencias más recientes e importantes en AIIESEC Colombia. El modelo de economía colaborativa desarrollado por AIIESEC está expresado implícitamente en el “engage loop” o también llamado “circuito de compromiso” de las AIIESEC Experience Oficiales. En el desarrollo del caso; se presentará la estrategia de marketing a través de la experiencia de marca(BCXP), las actividades específicas de la estrategia y la relación con el marketing utópico y marketing no lucrativo, así como resaltar la aplicabilidad del modelo de economía colaborativa en una organización que ha logrado expandirse a nivel mundial caracterizada por la co-creación de valor.

### **Abstract:**

AIIESEC is an international youth-run, non-governmental and not-for-profit organization with a global platform that connects young people, universities, companies, entrepreneurs, and non-governmental organizations among **others**. Aiesec is recognized by UNESCO and the United Nations and it is present in more than 120 countries bringing together 70.000 members who promote leadership, peace and the full potential of human development. This case study shows why the AIIESEC operating model is configured as an organization that clearly exemplifies the concept of collaborative or sharing economy; The modality of the AIIESEC business is described in the case as well as the development of the utopian and non-profit marketing strategy applied to one of the most recent and important experiences of AIIESEC in Colombia. The model of sharing-economy developed by AIIESEC is expressed implicitly in the “Engage Loop” (or “Circuito de Compromiso” in Spanish) from AIIESEC’s Official Experiences. In the development of the case the marketing strategy will be presented through the branding experience (BCXP), the specific activities from this strategy and the relation between the utopic and the non-profit marketing, as well as the applicability of the collaborative economy model in an organization which has managed to expand globally through the co-creation of value.

## 1. Introducción

El intercambio de bienes, servicios, experiencias y/o vivencias personales, se ha convertido en una necesidad teniendo en cuenta que la era digital ha permitido la creación de un nuevo canal de comunicación que facilita el intercambio de los intereses en todas las dimensiones, es aquí donde surge el concepto de economía colaborativa, la cual se enfoca en el intercambio o transacciones entre personas que buscan satisfacer una necesidad, más allá de un interés monetario. La economía colaborativa permite optimizar el uso de los recursos, facilita el intercambio entre personas acortando la cadena de suministro y ofrece satisfacción que va más allá de una relación monetaria elevándola a un nivel de satisfacción personal. En relación a lo anterior AIESEC se configura como una organización que ejemplifica claramente el concepto de economía colaborativa o sharing economy puesto que su misión y lema “Paz y Pleno desarrollo del potencial humano”, ha impactado a más de 500.000 personas por año en cada experiencia entregada; cuenta con una plataforma llamada “Experiences” que oferta la principal línea de la organización y sus entidades a nivel internacional

Para el desarrollo del presente caso de estudio, se toma como base la experiencia del joven Llytt Ben Tsarnaev, quien en el rol de asociado describe la modalidad del negocio de AIESEC y el desarrollo de la estrategia de marketing utópico y marketing no lucrativo aplicada a una de las experiencias más recientes e importantes en AIESEC Colombia denominada “Colombia to Discover”, por ser considerada como la más efectiva, atractiva y sostenible, creada e implementada por el área de BCXP (Branding Customer Xperience) y DX (Digital Xperience) de AIESEC Colombia. La estrategia se enfoca en dar a conocer en el entorno internacional la marca país Colombia to Discover, que potencializa la imagen de Colombia ante el mundo, y pretende encontrar talento internacional mediante la modalidad de voluntariado social, para que viajen a Colombia y sean capaces de generar valor a través de la oferta (proyectos sociales) a nivel nacional, utilizando como una de las herramientas la plataforma “Experiences” aiesec.org.

El modelo de economía colaborativa desarrollado por AIESEC está expresado implícitamente en el “engage loop” o también llamado “circuito de compromiso” de las AIESEC Experience Oficiales conformadas por todas las líneas del portafolio y productos principales o foco que AIESEC Maneja (ver figura 1).

**Figura 1.** “Circuito de Compromiso” o “Engage Loop” de las AIESEC Experiences



Fuente: [AIESEC Way Book] a fecha 24/10/2019.

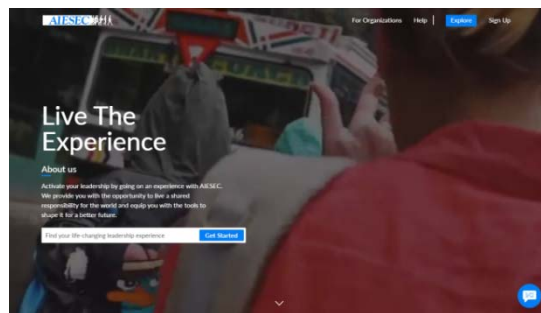
AIESEC es una organización de origen europeo y es originalmente un acrónimo francés estructurado así: “*Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales*” (Español: *Asociación Internacional de Estudiantes en Ciencias Económicas y Comerciales*), se encuentra conformada por jóvenes de 18 a 30 años de edad y con presencia en aproximadamente en 120 países y territorios, con su misión y lema “*Paz y Pleno desarrollo del potencial humano*” ha impactado a más de 500.000 personas por año en cada experiencia entregada; cuenta con una plataforma llamada “*Experiences*” que oferta la principal línea de la organización y sus entidades a nivel internacional (ver figura 2.). A nivel legal se encuentra registrada con casa matriz como una organización sin fines de lucro bajo la Ley de Sociedades Canadienses sin Fines de Lucro - 2018-02-08, Número de Corporación: 1055154-6 y Número de Negocio de Quebec (NEQ) 1173457178 en Montreal, Quebec, Canadá y anteriormente se encontraba registrada como casa matriz en Rotterdam, Países Bajos. AIESEC es una organización autónoma, independiente, educativa, apolítica y de interés general que no discrimina con base en raza, color, credo, religión, nacionalidad, origen étnico, género u orientación sexual, con personería jurídica y sin ánimo de lucro en diferentes partes del mundo como AIESEC en Francia, AIESEC en Brasil, AIESEC en US, AIESEC en Colombia entre otros.

Estudiantes de siete naciones: Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos, Noruega y Suecia se reunieron en marzo de 1949 para el primer Congreso Internacional de AIESEC en Estocolmo. Los fundadores redactaron una constitución para la nueva organización y definieron un propósito: "AIESEC es una organización independiente, no política e internacional que tiene como propósito establecer y promover las relaciones amistosas entre los miembros". Y En el primer año de existencia de AIESEC, se intercambiaron 89 estudiantes entre las naciones miembros.

AIESEC proporciona diferentes experiencias o como bien en un principio se les llamaba “programas” hoy en día se ha instaurado un vocabulario más técnico y profesional, (Las experiencias a través de los productos de AIESEC) o las AIESEC Experiences traducidas como Productos a nivel comercial. El portafolio de AIESEC es un poco complejo pero se puede clasificar como “Experiencias Internacionales, Experiencias Locales y los AIESEC events” (Ver gráfico en figura 3).

Para esto, AIESEC crea alianzas con un sinnfín de organizaciones a través de sus entidades locales para que las ofertas de empleo, emprendimiento y proyectos social de la organizaciones se oferten en la plataforma de AIESEC, a esto se le suma que AIESEC trabaja con los objetivos de desarrollo sostenible para cada producto o experiencia ofertada en especial para el producto de “Global Volunteer” en adelante GV. Así el modelo de economía colaborativa no solo se vuelve dinámico sino, cíclico o en un sentido más específico “estandarizado” lo que ayuda a ambas partes a mejorar, innovar, corregir y aplicar cambios en la forma como entregan experiencias de valor a ambas parte por ejemplo a las empresas traerles talento más enfocado y a los jóvenes brindarle una experiencia más cultural y profesional.

Figura 2. Página Oficial de AIESEC llamada “AIESEC Xperience Platform”



Fuente: [http:// https://aiesec.org/], a fecha 12/10/2019.

Figura 3. Portafolio de AIESEC a nivel general



Fuente: [Elaboración propia y logos tomados de los recursos del Bluebook de AIESEC], a fecha 24/10/2019.

Para entender el desarrollo del caso es necesario aclarar que: “Existe AIESEC Global o también denominada “AIESEC Internacional”, AIESEC por región “AIESEC for Americas” o por país como AIESEC Colombia y finalmente los AIESEC locales, que toman su nombre por segmentación de universidad (alianza con las oficinas de relaciones internacionales y/o alcaldías local) o bien el nombre de toda una ciudad(AIESEC en Montería) estas entidades locales son las que ofertan AIESEC a nivel global o bien demandan la oferta de AIESEC en otros países, son las mismas entidades que componen a las oficinas o AIESEC nacionales oficiales y legales(AIESEC Colombia) por lo tanto existe AIESEC en Montería, UniCartagena, AIESEC en UniAndes y en fin las demás entidades pero, todas representan legalmente al AIESEC nacional pero con una sola voz al AIESEC global. La estructura va desde la composición de una plenaria global hasta una micro-plenaria llamada “Comité local” o entidad respaldada por su correspondiente entidad nacional.”



De todas las estrategias o actividades que se mencionarán a continuación, se escogerá una de las más recientes e importantes debido a la muestra de marketing utópico y marketing no lucrativo que, a su vez compacta y usa el modelo de economía colaborativa que desarrollo AIESEC.

## 2. Desarrollo del Caso: Estrategia de marketing “a través de la experiencia de marca”

**Colombia to Discover**, es una marca país y campaña nacional e internacional semi-estandarizada propiedad de AIESEC Colombia (administrada por el área de B.C.X.P y MKT .y entidades aliadas) creada en 2017 y lanzada como campaña para el producto “Global Volunteer en adelante GV” el mismo año, contiene un conjunto de campañas integradas y dirigidas a diferentes públicos en específico que se ha estado renovando, innovando y creciendo en alcance entre los años 2018 y 2019. La marca tiene un enfoque turístico direccionado al desarrollo e impacto social, (Ver figura 4.)

Los públicos o targets definidos se explicaran a continuación: “**Colombia to Discover para el producto GV**” es una campaña dirigida a jóvenes entre 18 y 30 años de edad en un target que comprende perfiles específicos enlazados con toda la oferta de AIESEC Colombia al exterior, enfocado en aquellos jóvenes que quieran venir a Colombia a hacer su voluntariado o como ellos le llaman vivir una experiencia colombianísima. Como muestra de ello, se presenta el proyecto ofertado por AIESEC Cúcuta “Comunidades sostenibles” que se venden con cooperaciones de AIESEC en Berlín, AIESEC en Trieste, AIESEC en Joinville, AIESEC en Tacna, AIESEC en Tijuana, entre otros. Los canales de distribución de campaña son: materiales específicos como (Portafolios de Experiencia de Marca y oferta de proyectos, Videos, Showcasing de los proyectos, y beneficios únicos(descuentos especiales), entre otros, compartidos a través de redes sociales(Facebook e Instagram de ColombiaToDiscover) y finalmente, la distribución a través de las áreas operativas, las áreas nacionales de naturaleza I.G.V.(Incoming Global Volunteer) y las áreas operativas en el exterior OGV (Outgoing Global Volunteer); con las cuales AIESEC Colombia tenga alianza o cooperación (entiéndase por cooperación que haga ventas del producto), por ejemplo: en Brasil, entidad local, AIESEC en Bauru, área de ventas de OGV, para que el cliente o joven tenga su experiencia global en Colombia se oferta a través de esta área en el exterior) y La persona aplica al producto directamente en la plataforma de aiesec.org, la venta se cierra comercialmente cuando el cliente o joven paga, ; sin embargo es de resaltar que la estrategia de AIESEC radica en que la venta se cierra cuando el joven regresa a su país pasadas las 6 semanas del intercambio y aun así, si se convierte en promotor o voluntario local, es decir, la experiencia nunca cierra.

Colombia to Discover mezcla una serie de estrategias de marketing de “Experiencia de Marca” pero también apoyándose en el marketing de contenido, el merchandising, la publicidad en la redes sociales, entre otros. Que opera con las siguientes acciones o actividades: Estudio de Mercadeo y establecimiento del Buyer Persona y el Customer Persona, adaptación del customer flow de AIESEC a nivel nacional(es decir con las ofertas de AIESEC Colombia), diseño estratégico de campaña e implementación sincronizada, calendarización de las campañas en fechas pico y pre-pico, herramientas de seguimiento, reporte y renovación entre otras.

### Actividades específicas de bcxp para la campaña de colombia to discover (y subcampaña Un mundo colombiano) creado por (Zamora, 2019 pag 8):

- Análisis del mercado de las ciudades donde AIESEC Colombia tiene presencia, e identificación de puntos de inserción para los productos que corre/oferta la entidad.
- Mapeo de nichos donde se encuentre oportunidad: Institutos de idiomas, centros culturales, ferias, incubadoras, bibliotecas, entre otros.
- Reuniones semanales con las áreas para llevar a cabo la planeación de las estrategias dirigida a cada uno de los nichos.
- Reunión semanal con las áreas de Relaciones Universitarias, para adaptación de las campañas nacionales a la realidad local.
- Reunión a inicio de mes con cada vicepresidente de productos (GV, GT, GE) para la alienación de los entregables por área.
- Espacio en cada EBM para mirar cómo lucen las sinergias BCXP-OP, resultados de opens y plan de acción para cada semana respecto a los resultados.

- Difundir la campaña principal “Colombia To Discover” por canales en nichos no explorados: físicos y digitales (ejemplo, redes sociales de institutos o bibliotecas). Así como gestionar espacios para: infosesiones, coffe talks, stands, activaciones, BTLs, impresiones, apariciones, etc.
- Analizar opens para enfocar nuestras estrategias a perfiles específicos en el mercado que tenemos.
- Reportabilidad con los nichos elegidos para fidelizar la relación.
- Plan de showcasing en sinergia con operaciones para mejorar nuestras estrategias de
- Atracción y reportabilidad del mismo cada mes.
- Educar al comité/entidad local en temas referentes a marca y las marcas de campaña nacional y valor agregado.

### La estrategia de Colombia to Discover y el marketing utópico

De acuerdo al siguiente fragmento encontrado en un artículo de (Marketing D.2011). El marketing relacional es una de las variantes más utópicas del marketing pero... ¿es que acaso no es mejor establecer relaciones utópicas que favorezcan al conjunto de las sociedades?... afortunadamente conceptos como **compromiso y confianza, empiezan a ser recurrentes e indispensables...** la utopía se hace realidad, está en cada marca y cada clientes, saber aprovechar sus virtudes.

Para las personas es natural ganar dinero y querer ganar dinero, ¿Por qué no? Pero, desafortunadamente es el caso que no es natural “crear, dar y entregar valor” pero, ¿Qué es entregar valor?, es ir más allá de una venta, porque en definitiva las empresas u organizaciones que están enfocadas en dar valor, no ven el dinero del cliente o consumidor como objetivo, sino como una consecuencia, entonces la creación de valor se vuelve el objetivo y lo que se pensaba como una utopía ya muchas empresas, info-emprendedores, emprendedores y muchas otras organizaciones los están empleando y con mucho éxito no solo monetario. Falta redondear esta idea

AIESEC en general y para este caso en especial, AIESEC Colombia se ha dado cuenta que los jóvenes no solo quieren viajar, sino que lo necesitan, necesitan vivir experiencias que les queden de por vida, experiencias que le permitan generar cambios significativos en sus vidas, ; por eso se crea la identidad de “Colombia to Discover” porque no solo se descubre la riqueza cultural, turística, lingüística entre maravillas de Colombia, sino que se asemeja a esa marca y hace o crea un vínculo con aquellos jóvenes que visitan Colombia y no solo viven la experiencia, sino también la marca. O de forma inversa se ha identificado que los jóvenes colombianos quieren llevar su país y su cultura, colores y demás al exterior por lo cual nace la necesidad de crear una identidad grafica de marca que también los identifique o acapare de una forma creativa a aquellos que quieren llevar Colombia a los lugares que quieren impactar convirtiéndose en embajadores de la marca de AIESEC y la marca país de AIESEC Colombia.

Figura 4. Logo Oficial de Colombia to Discover Versión 2018 y Versión renovada 2019.2



Fuente: [Recursos de AIESEC Colombia, Área de BCXP y Marketing], a fecha 02/09/2019.

### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *¿Por qué es importante analizar el modelo de economía colaborativa de AIESEC?*

(Owyang, 2013 página 4) en su reporte “TCE – The collaborative Economy” dice (traducción literal): “Los productos, servicios y relaciones de mercado han cambiado a medida que la colaboración entre startups impacta en los modelos de negocio. Para evitar interrupciones, las empresas deben adoptar la cadena de

valor de la economía colaborativa.” Y a pesar de ser muy corta la frase, se entiende que quien no usa la cadena de valor o el modelo que la economía colaborativa proporciona pronto dejará de existir o bien sufrirá las interrupciones en sus ventas, conceptos básicos de selección natural.

La economía colaborativa que empezó como una mega-tendencia vino para quedarse y se transformó en toda una realidad, pero ¿porque es importante analizar el modelo de colaboración de AIESEC?, pues destacando lo principal, porque es puro, es decir al no ser lucrativo o la organización de naturaleza no lucrativa garantiza el peer-to-peer que muchos autores cuestionan, y es que la paridad de beneficios y la co-creación de valor en colaboración es toda una realidad si se trata de AIESEC. Cualquier persona que por alguna razón haya hecho parte de AIESEC por más de un año y esté en el campo del emprendimiento, AIESEC funcionará como un laboratorio de experimentos creativos e innovadores siendo, un real prototipo para el emprendedor cargado de conocimiento e información para crear una empresa propia si se maneja el campo del emprendimiento, conociendo y practicando como las organizaciones y los modelos de economía colaborativa funcionan.

El modelo de colaboración de AIESEC, no solo vale la pena, sino que es para muchas empresas, universidades una alternativa para quienes quieren aplicar el modelo de la triple hélice (Academia, Gobierno y Sociedad), y que desean adaptar sus sistemas al de economía colaborativa pero no pueden por alguna o varias razones debido a que no se vinculan con AIESEC. Así AIESEC sería un claro ejemplo de ¿por dónde empezar?, ¿cómo empezar? y sobre todo ¿cómo entregar valor?, del mismo modo la facilidad para entregar el conocimiento si eres un aliado.

**Pregunta 2.** *¿Qué tan relevante debería ser para las organizaciones “La estrategia de “Experiencia de Marca para el consumidor, el Marketing Utópico y no lucrativo” y sus efectos?*

(Warren, 2019) **¿Si a Nike le funcionó su nueva aplicación de experiencia deportiva y la experiencia de marca, porque los demás no lo ven relevante...?** La experiencia de marca es definida como un tipo de marketing experimental que incorpora un conjunto holístico de condiciones creadas por una empresa u organización para influir en el sentimiento que tiene un cliente sobre un producto o nombre de empresa en particular. Mediante una combinación de varios modos que un consumidor usa para interactuar con una marca, las compañías intentan crear una atmósfera general de buena voluntad, confiabilidad o confianza para crear una asociación entre la marca y una necesidad o emoción específica., que uno de sus fines es no solo crear y entregar valor, sino crear embajadores de marca. Entonces para el caso de AIESEC que tenían la necesidad de crear una identidad nacional pero, a la vez había una necesidad en los jóvenes de identidad tanto los extranjeros como los nacionales de sentirse no solo identificado, sino respaldado y representados gráfica, nacional e internacionalmente con algo, “La marca país de AIESEC Colombia” y la experiencia que consiste en entregar valor de la manera en la que AIESEC lo hace, usando los objetivos de desarrollo sostenible y conectando personas como la gran colaboración económica o ese gran networking que soporta AIESEC como intermediario.

Para las empresas todo debería ser importante, más sin embargo, todas deben estar especializadas o enfocarse en algo, el marketing utópico o ese que entrega valor y va por el valor y “no por el dinero” porque el dinero lo ve como consecuencia, y su estrategia está basada en crear confianza; es lo que actualmente usa AIESEC en su Customer Flow, que toda empresa, emprendimiento, universidad, alcaldía, gobierno, y **en fin todo aquel que “Sirva” (de Servicio, de proporcionar) debe tener un funnel de venta o embudo como se conoce hoy en día o bien un Customer Flow cíclico como el de AIESEC (Ver figura 5)**

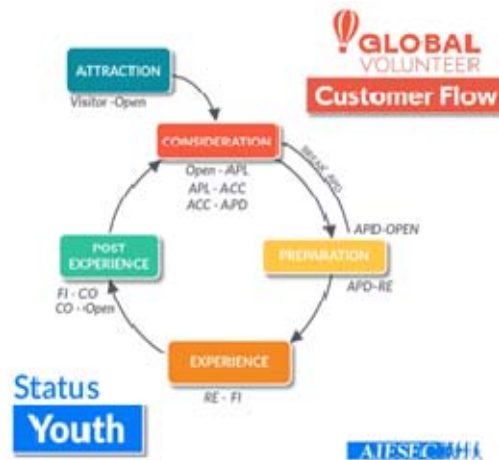
**Pregunta 3.** *¿Cómo podemos llegar a crear y entregar valor usando la economía colaborativa como modelo?*

Principalmente, es dejando de lado el concepto y creencia de que “El dinero es el objetivo”, la creación de valor tiene como lema no solo crear, entregar y estar allí para tu target sino también, ser parte de la vida de ellos y ver al dinero no como el objetivo sino como consecuencia, esto le ha funcionado a AIESEC para impactar y expandirse en cualquier territorio donde se lo permitan, llevando todo su conocimiento y modelo a donde muchos lugares que ni siquiera el gobierno o las alcaldías saben que existe.

AIESEC es un motor de desarrollo para sus clientes, sus trabajadores, sus fundadores y para el mundo. Las plataformas virtuales han llegado a más nichos de mercado, que todas las empresas que no son online o no tienen presencia web, una forma de adoptar el modelo de colaboración es usando la plataformas de intercambio, si eres info-emprendedor y no puedes estar de aliados con plataformas educativas, o en

Hotmart porque no quieres ceder tus patentes, Google Classroom es para ti. Si tienes un negocio y no sabes montar un sitio web, usa Instagram y así, cada plataforma te da la oportunidad de llegar a tu mercado pero eres tu quien toma la decisión de permitir que muchos más conozcan que haces y que valor entregas.

**Figura 5.** AIESEC Customer Flow – Nueva Versión 2019



Fuente: [Recursos de AIESEC Internacional, Final customer flow for MCP summit], a fecha 1/10/2019

#### 4. Conclusiones

En el presente caso se expone como AIESEC con su dinámico modelo de economía colaborativa basado en una misión y lema “paz y pleno desarrollo del potencial humano”, su enfoque y dirección de “no lucro” y ejecución de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, son capaces de hacer y entregar en la estrategia mencionada “Colombia To Discover” que no solo pretende mostrar todo lo que hay para descubrir en Colombia, sino que va más allá del ámbito turístico mezclándose con el impacto social y el ser un voluntario hoy en día en Colombia que viene a entregar valor y a tener una experiencia de vida única conectándose no solo con la cultura local, la cultura de AIESEC, las maravillas en donde AIESEC tiene presencia, sino que se reconoce el mismo potencial humano interno que existe y que este puede ser potencializado a través del marco de los modelos de economía colaborativa ya que también AIESEC, es un gran Networking o el networking que es capaz de conectar esa demanda de jóvenes de tener un intercambio y aquella oferta canalizada por AIESEC en cooperación con las organizaciones aliadas.

En el desarrollo del modelo de economía colaborativa la organización mediante la implementación de su plataforma “*aiesec.org*” se evidencia que ésta herramienta es una de las claves para articular la oferta y la demanda del mercado objeto; es decir se establece una logística digital ordenada que se enlaza con la cadena de suministros de las empresas aliadas, esa plataforma se convierte en otro canal de distribución de la oferta empresarial, cabe resaltar que las empresas aliadas deben obligatoriamente implementar los marcos de los objetivos de desarrollo sostenible para garantizar el impacto social, y que muchas veces da como consecuencia un mejoramiento o bienestar social y algunas veces también el crecimiento económico.

Las plataformas virtuales han llegado a más nichos de mercado, que todas las empresas que no son online o no tienen presencia web, una forma de adoptar el modelo de colaboración es usando la plataformas de intercambio; la experiencia AIESEC es un claro ejemplo de un modelo de economía colaborativa que permite optimizar el uso de los recursos, facilita el intercambio entre personas acortando la cadena de suministro y ofrece satisfacción que va más allá de una relación monetaria elevándola a un nivel de satisfacción personal. Convirtiéndose AIESEC y su plataforma en un motor de desarrollo alternativo para sus clientes, sus trabajadores, sus fundadores y para el mundo

Por lo anterior se puede afirmar que AIESEC es también un motor de desarrollo económico y social, así como una fuente de información innovadora, actualizada, real y práctica, caracterizada por su creatividad y dinamismo, lleva el concepto de estandarización en todas sus áreas y quienes se vinculen a la organización obtendrán una experiencia que genera valor, desde cualquier rol, si se es emprendedor, estudiante, gobierno, universidad, entidad sin ánimo de lucro, comunidad, y en fin si eres ciudad, AIESEC te proporcionara lo que necesitas ya sea alianza, los productos, conocimiento, estructuras, y estando adentro

puedes entender y copiar su modelo para crear tu propia empresa. Y servir al mundo como ellos, creando y entregando valor desde ahora, si decides estar en AIESEC.

El modelo de economía colaborativa cada vez predomina más en el día a día de las personas así como en los negocios; este modelo permite el intercambio de bienes y servicios a un nivel específico y casi personalizado, tal como lo implementa AIESEC en su modelo de economía colaborativa expresado implícitamente en el “engage loop” o también llamado “circuito de compromiso”; satisfaciendo las necesidades de las partes interesadas, las cuales no siempre son monetarias, sino a nivel de experiencias que generan beneficios como el desarrollo sostenible, el ahorro, el beneficio medioambiental, impactando positivamente el entorno entre muchos otros beneficios y buenos efectos.

### **Bibliografía**

- Warren J, Green M. (2011): Marketing Internacional, Quinta Versión, Ciudad de México, Estado Federado de México, Person editorial
- Jeremiah Owyang (2013): The Collaborative Economy, a Market Definition US Report, June 4th of 2013
- PWC (2012): The Sharing Economy. (New York) PricewaterhouseCoopers LLP,
- AIESEC (2019): organization official website [[http:// https://aiesec.org/](http://https://aiesec.org/)], a fecha 12/10/2019.
- AIESEC (2016): AIESEC Way Book a fecha 24/10/2019.
- Annie Zamora (2018): BCXP Management for AIESEC Colombia book, Bogotá, Colombia 2018
- Llytt Ben Tsarnaev (2019): Elaboración propia y logos tomados de los recursos del Bluebook de AIESEC, a fecha 24/10/2019
- AIESEC International (2019): Recursos de AIESEC Internacional, Final customer flow for MCP summit, a fecha 1/10/2019
- AIESEC Colombia (2019): Recursos de AIESEC Colombia, Área de BCXP y Marketing, a fecha 02/09/2019.

### **Sitios y links de apoyo:**

- <https://www.puromarketing.com/30/8932/marketing-relacional-utopia-hace-realidad.html>
- <https://es.semrush.com/blog/experiencia-de-marca-casos-exito/>
- <https://whatis.techtarget.com/definition/brand-experience>
- [https://www.exaprint.es/?utm\\_source=puromarketing&utm\\_medium=display&utm\\_content=BRANDING&utm\\_campaign=%5BB%5D%20-%20BRANDING](https://www.exaprint.es/?utm_source=puromarketing&utm_medium=display&utm_content=BRANDING&utm_campaign=%5BB%5D%20-%20BRANDING)
- <https://aulacm.com/estrategias-marketing-mix/>
- AIESECENCOLOMBIA.ORG
- AIESECCOLOMBIA-FACEBOOK
- Colombia to discover -instagram
- Internal Database of Llytt Ben Tsarnaev
- IGV Recourses Center for AIESEC Americas
- AIESEC International BlueBook

## CAMPAÑA “AMIGO ANÓNIMO”: CASO ALCOHÓLICOS ANÓNIMOS

**María del Carmen Hidalgo Alcázar**  
**Pablo Gutiérrez Rodríguez**  
*Universidad de León (España)*

**Cristina Diez García**  
**David Álvarez González**  
**Félix Gutiérrez López**  
**Noelia Villarmarzo Castro**

### **Resumen:**

La Asociación Alcohólicos Anónimos (AA) se ha convertido con los años en un ejemplo claro de tratar con efectividad a las personas con este problema. Es una comunidad internacional de ayuda contra la enfermedad del alcoholismo. Gracias a su gran repercusión, esta fundación realiza campañas de publicidad efectivas para tratar de atraer al público al que se dirige, concienciando a toda la población sobre el problema del alcoholismo. Entre sus proyectos más destacados, está la campaña “CHATBOT”, a través de la cual un bot ayuda a la gente principalmente de entre 13 y 15 años con sus problemas de alcohol. Gracias a esta campaña, lanzada en el año 2016, la asociación consiguió ganar varios premios de prestigio mundial en varios festivales, como son el Facebook Award y Cannes.

### **Abstract:**

The Alcoholics Anonymous Association (AA) became over the years a clear example of dealing with people with this problem. It is an international community of help against the disease of alcoholism. Thanks to its great impact this organization carries out effective advertising campaigns to try to attract the public it directs, raising awareness among the population about the problem of alcoholism. Among its most outstanding projects, it is the "CHATBOT" campaign, through which a bot helps people mainly between 13 and 15 years with their alcohol problems. Thanks to this campaign launched in 2016, the association won several world-renowned awards at several festivals, such as the Facebook and Cannes Prize.

## 1. Introducción

**Alcohólicos Anónimos** (estilizado como **AA** o **A.A.**) es una comunidad internacional de ayuda contra el alcoholismo. Consiste en agrupaciones de plena autonomía de personas que comparten su mutua experiencia, y esperanza para resolver su alcoholismo común y ayudar a otros a recuperarse del alcoholismo. El único requisito para ser miembro es su deseo de dejar la bebida. Es una asociación sin ánimo de lucro y sin afiliaciones a religiones o partidos políticos, y a ningún otro organismo. Una de sus características a destacar es que tiene prohibido estatutariamente recibir cualquier tipo de ayuda económica pública o privada, ni subvenciones, ni donaciones. Se sostiene con las contribuciones, de ordinario muy pequeñas, de sus miembros, lo que garantiza su independencia de cualquier organismo, tanto público como privado.

En la actualidad, se calcula que hay alrededor de 116.000 grupos y más de dos millones de miembros en el mundo que han logrado su recuperación a través de esta comunidad.

El ejemplo y la amistad de los alcohólicos en recuperación ayudan al recién llegado en su esfuerzo por dejar de beber. Comparten sus experiencias y le transmiten cosas tan sencillas como a no proponerse metas a largo plazo y sustituirlas por otras de plazos más cortos. *"Cualquier alcohólico puede pasar 24 horas sin tomar esa primera copa"*. Encuentran así, más conveniente concentrar su energía en evitar esa copa en el día de hoy, porque si hoy no la beben, hoy no se van a emborrachar. *"De mañana ya nos ocuparemos cuando llegue, e intentaremos hacer lo mismo"*.

Al no ingerir alcohol, los alcohólicos se recuperan físicamente de su enfermedad. El Programa de recuperación de A.A. ayuda al alcohólico a poner en orden sus pensamientos confusos y a deshacerse de la carga de negatividad de sus sentimientos.

Los miembros asisten a reuniones de A.A. con regularidad, para estar en contacto con otros miembros y para aprender cómo aplicar mejor el Programa de recuperación en sus vidas. Las experiencias de los miembros de A.A., explican de modo general, cómo eran, lo que les ocurrió y cómo son ahora, tras haber dado ciertos pasos en la aplicación del Programa de Recuperación, como se puede ver en la siguiente imagen (*Figura 1*).

**Figura 1.** Alcohólicos anónimos Chile



Fuente: [Página oficial de alcohólicos anónimos Chile] <https://www.alcoholicosanonimos.cl/> Fecha 18/10/2019

Alcohólicos Anónimos tuvo su comienzo en Akron, en Estados Unidos, en 1935, cuando un hombre de negocios de Nueva York, - Bill W. - que había conseguido permanecer sin beber por primera vez, buscó a otro alcohólico para compartir con él sus experiencias en un esfuerzo por superar un mal momento que estaba atravesando y que temía que lo llevase a una recaída. Durante los escasos meses de su recién adquirida sobriedad, este alcohólico de Nueva York había observado que sus deseos de beber disminuían cuando trataba de ayudar a otros "borrachos" a permanecer sobrios.

En 1939, con la publicación del libro "Alcohólicos Anónimos", del que la Comunidad tomó su nombre, y con la ayuda de amigos no alcohólicos, A.A. empezó a llamar la atención con su programa, extendiéndose rápidamente, tanto en Estados Unidos como en el extranjero.

Además, Alcohólicos Anónimos está muy presente en internet mediante una página web que resuelve todo tipo de dudas y se acerca al público. Pero Alcohólicos Anónimos se enfrenta al problema del anonimato en internet. A nivel de prensa, TV, radio, cine, el Anonimato hace destacar la igualdad dentro de la Comunidad, de todos los miembros, refrenando a las personas que pudieran explotar su afiliación a A.A. para conseguir fama, poder o provecho personal. La forma de expandirse y llegar más a la gente que emplea esta organización serían anuncios de servicio público, (*Véase en la Figura 2*):



**Figura 2** Campaña de concienciación año 2014



Fuente: [Artículo sobre el marketing directo de la organización] <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/campana-alcoholicos-anonimos-da-clavo-poderoso-mensaje>. Fecha: 25/04/2016

## 2. Desarrollo del Caso

De entre las muchas campañas que ha lanzado al mercado Alcohólicos Anónimos, la que más éxito ha tenido ha sido la lanzada en el año 2016 para celebrar su 70 aniversario en Brasil (*Ver Figura 3*), con el nombre “Amigo Anónimo”.<sup>1</sup>

**Figura 3.** Lema de la campaña



**Fuente.** Recortes de la campaña audiovisual

Esta campaña consiste en un bot de mensajería directa que crea un canal de ayuda para la recuperación de los dependientes al alcohol, es decir, cualquier persona con problemas de este tipo y que pueda tener cierto reparo a hacerlo público o que incluso desconozcan su problema puede ponerse en contacto con este bot de internet, de manera totalmente personal y anónima, facilitando también a aquellos que no quieren que sean identificados, y el bot será el encargado de responder a todas sus dudas e indicarle el camino a salir de la dependencia para su pronta recuperación.

Para comenzar el servicio, el bot detecta si la persona tiene algún problema con la bebida mediante características de alcoholismo proporcionando unas primeras pautas para lidiar con su problema, mediante los 12 pasos que caracterizan a la organización. Además, existe la posibilidad de ayudar a la persona si se encuentra en una recaída, informando sobre grupos para emergencias. También, los amigos y las familias de los dependientes pueden solicitar información para comprender cómo ayudar a sus seres cercanos si ven o dudan de que se encuentran en una situación así o parecida.

El bot funciona tanto en móviles como en ordenadores para abarcar más personas que puedan necesitarlo en cualquier momento. Esta campaña se realiza a través de Facebook messenger gracias a la inteligencia artificial. Este bot está construido a base de la personalidad y declaraciones de otros miembros de la organización.

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=rzHK6yLTvG0&t=11s>



Una vez que se lanzó a la luz la campaña, los resultados sorprendieron a todo el mundo, ya que, en menos de 48 horas la página web de AA obtuvo 20.000 me gusta y este bot recibió más de 70.000 visitas. E incluso, vía email pasaron de tener tres o cuatro contactos al día, a 40 en un único día. Y en apenas 2 meses, gracias a este chatbot aumentó en un 20% el número de participantes en los grupos, y se incrementó en 10 veces el número de personas interesadas en ponerse en contacto con AA.

Las causas de este éxito inminente, se relacionan con el anonimato y el abordaje no invasivo de este bot, ya que, solo responde a las preguntas que se le pueden hacer y también solo cuando la otra persona inicia la conversación con este dispositivo. Así, los interesados pueden recibir información y recuperarse sin perder el anonimato y sin ser presionados en situaciones no convenientes.

El representante de la agencia creadora, Rodrigo Grau, declaró *“La idea surgió a partir de la percepción de las innumerables dificultades que genera la enfermedad, desde tener la confirmación de que se trata de un dependiente alcohólico hasta el miedo o vergüenza de asistir a las reuniones grupales”*. Esta es una gran oportunidad para facilitar el contacto de los dependientes al alcohol con la organización.

Con respecto a los servicios que se pueden proporcionar a las personas dependientes, pueden ser: horarios de atención o puntos cercanos, usando la ubicación del dispositivo móvil.

Lo más llamativo de la campaña es que el 60% de las personas que decidieron pedir ayuda al bot fueron menores de edad, y sobre todo entre 13 y 15 años. Por lo que la promoción comenzó a aparecer en Facebook en forma de anuncio para llegar a los jóvenes con más facilidad, como podemos ver en la *Figura 4*.

Lo que se pretendió con esta campaña fue:

- Que la población fuese consciente de la existencia de Alcohólicos Anónimos, a nivel tanto local como a gran escala.
- Reach, es decir, alcanzar el mayor número de público posible.
- Aumentar el tráfico de línea.
- Conseguir el compromiso de la sociedad con este problema existente.

A todo esto, decir que los resultados fueron más satisfactorios de lo esperado ya que la campaña se convirtió en viral en menos de 48 horas y con los datos anteriores podemos ver cómo la gente comenzó a dejar de considerar este problema como un tema tan tabú y pasar a solucionarlo.

Por esto último, la campaña ha sido premiada no sólo una, sino dos veces, siendo elegida como una de las mejores campañas de los Facebook Awards 2017. Además de recibir un premio de bronce en el Festival de Cannes en la categoría *Direct*.

### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *¿Cuál es la ventaja competitiva de esta campaña?*

El éxito de esta campaña ha sido que ha tenido un contacto directo entre usuario y empresa, ya que a través de la aplicación los usuarios pueden realizar de forma anónima sus preguntas sobre la temática.

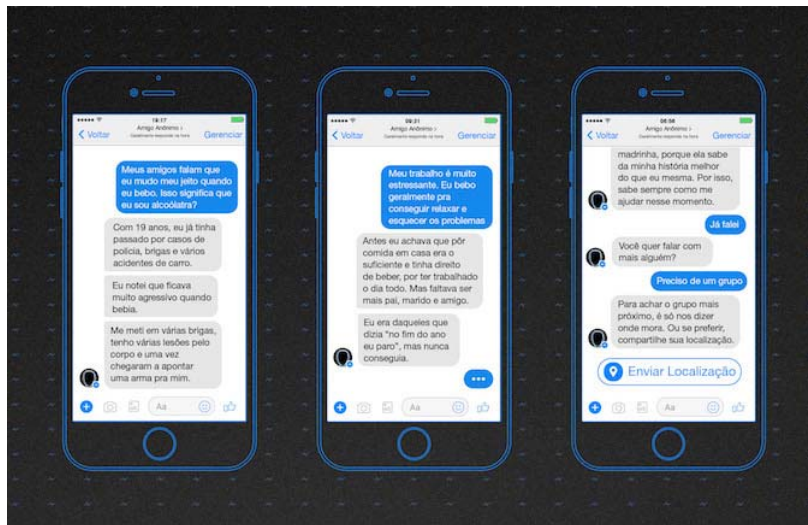
**Pregunta 2.** *¿Cómo podrían mejorar la campaña? ¿La aplicarías a otros sectores? Y si es así, ¿a cuáles?*

Deberían de realizar una campaña a nivel internacional, ya que el alcoholismo es un tema que, por desgracia, afecta a toda la población mundial. Se podría aplicar dicha campaña al tratamiento de otras drogas, a campañas de concienciación ambiental, entre otras.

**Pregunta 3.** *¿Qué instrumento de comunicación se está utilizando para un mayor alcance?*

El más destacable, diferenciado, e innovador se trataría de un software basado en un chatbot, donde el usuario interactúa con el bot. En definitiva, podría asemejarse al servicio de mensajería instantánea Whatsapp. Además, la dimensión global del proyecto de alcohólicos anónimos le permite tener distintas campañas de concienciación a lo largo del mundo, con spots y otras herramientas de comunicación mass media dirigida a distintos países.

Figura 4 Ejemplo de conversaciones del proyecto



Fuente. [Artículo en Facebook Empresas] <https://es-la.facebook.com/business/news/alcoholicos-anonimos-fb-awards-spanish>  
 Fecha 29/06/2017

**Pregunta 4.** *En el caso de que alguien cercano sufriera un problema de alcoholismo ¿Recurriría a este tipo de campaña? ¿Por qué?*

Habría que entrar a valorar cuál es el segmento sociodemográfico de esa persona y la situación en la que se encuentra: No es lo mismo una persona de entre 20 y 25 años que mezcla alcohol y fiesta y que forma parte de los ya famosos “alcohólicos de fin de semana”, que una persona de más de 40 años que hace abuso del alcohol de manera continuada y que este comportamiento haya desestructurado a su familia. Ambos casos son realidades sociales, problemas estructurales a los que nos enfrentamos y que tanto daño ha causado y siguen causando, no hechos aislados.

Con esta premisa y en este contexto, considero que el perfil que más se corresponde con el de una persona que acude a AA. - y susceptible por ello de acudir al chat- es el de una persona de mediana edad, la cual ha acontecido a una desestructuración de su realidad social por culpa del excesivo abuso del alcohol. El típico perfil de público objetivo que se me viene en mente, sería el de un divorciado de unos 45 años, con hijos y sin su custodia, que quiere re-encauzar su vida, por ello acude a una rehabilitación, a una terapia como supondría alcohólicos anónimos. Ese perfil es a quien yo considero más susceptible de acudir a alcohólicos anónimos, y bajo la digitalización de la sociedad y el choque que sería para una persona comenzar en AA. con una sesión de rehabilitación, veo fácil que este público objetivo acuda al ChatBot como una primera fase.

#### 4. Conclusiones

Alcohólicos Anónimos ha desarrollado a lo largo de los años multitud de campañas para concienciar a la población de los graves problemas de salud que la ingesta de alcohol provoca. A través de dichas campañas se ha observado un cambio en las tendencias y hábitos de vida, en especial, de la población más joven.

Esta organización ha permitido unir dos términos que a priori, parecen opuestos, pero que han dado lugar a una de las campañas más exitosas de la empresa de carácter no lucrativo; el alcohol y las tecnologías. Su principal público objetivo ha crecido junto con las social networks, por lo que la implantación de una campaña de estas características ha permitido dar notoriedad a la empresa, y también, informar objetivamente sobre los problemas sociales y de salud que el alcohol produce.

Esta compañía es consciente que hablar sobre las drogas es un tema tabú, pero que poco a poco se está implementando en la sociedad. No sólo debemos destacar la ayuda ofrecida por Alcohólicos Anónimos, sino también la ayuda ofrecida por centros especializados en esta temática permitiendo generar sinergias para ambas partes.

Todo este contexto está muy bien para el mundo occidentalizado, pero en otros países, como pueda ser Uganda, el país con mayor tasa de alcoholismo del mundo, herramientas como el chatbot o las social networks, no supone un vehículo hábil para la rehabilitación de los alcohólicos, ya que tan sólo el 25% de la población vive en las ciudades -donde está más presente el activismo- y el 43% de la población no tiene ni siquiera contratada una red de telefonía móvil -la tenencia del smartphone es incluso menor- por lo que este tipo de prácticas en los países menos desarrollados tecnológicamente no sería tan efectiva. AA. Sin embargo, no se rinde, y aun así cuenta con activismo en países que viven realidades distintas a la sociedad occidental, cruzando el mundo en busca de un objetivo social.

Como punto final, y a modo de reflexión, la compañía ha permitido resolver los problemas que hace unos años, no tenían demasiada repercusión. Además, el hecho de que el alcohol se trate de una droga legal, da lugar a su normalización hasta tal punto que los jóvenes ven su consumo como un acto común y de integración social. Este punto ha sido crucial para esta empresa, ya que hoy día a través de las campañas de A.A. los jóvenes ven los riesgos que dicha droga legal produce en ellos mismos y en la sociedad que les rodea.

### **Bibliografía**

Alcohólicos anónimos Uganda (2018). Recuperado de:

<https://theeye.co.ug/alcoholics-anonymous-uganda-aa/>

Cyberclick.es (2018) Recuperado de:

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/3-geniales-ejemplos-de-marketing-directo>

Facebook para empresas (2017). Recuperado de:

<https://es-la.facebook.com/business/news/alcoholicos-anonimos-fb-awards-spanish>

Marketing directo.com (2017) Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/campana-alcoholicos-anonimos-da-clavo-poderoso-mensaje>

Mercados 2.0, Mercadotecnia, publicidad y medios, (2018). Recuperado de: <https://www.merca20.com/la-inteligente-campana-francesa-contra-alcoholismo-en-instagram-lograron-ver-ahora-todos-conocen/>

Página oficial de Alcohólicos Anónimos, (1935). Recuperado de: [http://www.alcoholicos-anonimos.org/v\\_portal/apartados/apartado.asp](http://www.alcoholicos-anonimos.org/v_portal/apartados/apartado.asp)

Población rural (% de la población total) de Uganda (2019). Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.RUR.TOTL.ZS?locations=UG>

Población suscrita a una línea de telefonía móvil (% de la población total) de Uganda (2019). Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.CEL.SETS.P2?locations=UG>

## **GRANDES AMIGOS: ¿QUIÉN QUIERE LA SOLEDAD DE UNA FAMILIA HINCHABLE?**

**María del Carmen Hidalgo-Alcázar**  
**Pablo Gutiérrez Rodríguez**  
*Universidad de León (España)*

**Natalia Abad Martínez**  
**Alicia Fernández Herrero**  
**Patricia Vela Sardón**

### **Resumen:**

Grandes Amigos es una ONG de voluntariado que trabaja desde 2003 para combatir la soledad no deseada de las personas mayores. Esta organización intenta luchar contra una injusticia social que afecta cada día a más ancianos. De esta manera, también intentan cambiar el concepto que se le da a la vejez, para dejar de tratar a los ancianos como si de niños se tratase. Uno de los grandes proyectos que han llevado a cabo se llama Familias Hinchables, una campaña en la que se muestra la soledad de una señora mayor debido a que toda su familia es hinchable. Con ella intentan sensibilizar a la población sobre el tipo de vida que se ven obligados a vivir muchas personas mayores. La campaña obtuvo una gran acogida consiguiendo 438 solicitudes de voluntariado, récord histórico de la ONG. Además, en su primer día de lanzamiento fue trending topic nº 1 en redes sociales, por ello se puede decir que los objetivos perseguidos se cumplieron.

### **Abstract:**

“Grandes Amigos” is a volunteer NGO that has been working since 2003 to fight against elderly people’s unwanted loneliness. This organization tries to fight against social injustice that affects more elderly people every day. In this way, they also try to change the concept of old age and to stop treating elderly people as if they were children. One of the great projects that have been carried out is called “Familias Hinchables”, a campaign that shows the loneliness of an older lady because her entire family is inflatable. Thanks to this campaign, they try to rise awareness about the lifestyle that many older people are forced to live. The campaign received a great reception, obtaining 438 volunteer applications, a historical record for the NGO. Moreover on its first day of launching it was a trending topic on social networks, so the pursued objectives were achieved.

## 1. Introducción

**Fundación Amigos de los Mayores** es una ONG de voluntariado que se creó en 2003 con el objetivo de ofrecer compañía a las personas mayores que se encuentran en una situación de soledad. En el año 2019 inician una nueva etapa con el nombre de **Grandes Amigos**.

Su sede central está ubicada en Madrid, aunque también tienen otras delegaciones por el resto de España: Vigo, Móstoles, San Fernando de Henares, Torrejón de Ardoz, Donostia y Lassarte-Oria.

La propia empresa se define como una “herramienta de participación ciudadana basada en compartir compañía y amistad vecinal en torno a las personas mayores”. El problema al que intentan dar solución es la temida soledad, una enfermedad que nos afecta a todos, jóvenes o ancianos. Para ello, cuentan con una gran cantidad de voluntarios y voluntarias en cada una de las localizaciones en las que están presentes.

El modelo de voluntariado que tiene la ONG es “participativo y horizontal”, según ellos mismos lo definen. Gran parte de ese trabajo está centrado en transmitir una imagen positiva y realista de la vejez, algo poco común en la sociedad hoy en día, todo ello sin ánimo de dramatizar o exagerar estas situaciones.

Para lograr sus metas, la organización cuenta con un diverso equipo de profesionales cualificados con gran experiencia en el cuidado de personas mayores. Cabe destacar que todos los miembros directivos son de una edad mediana/alta, algo que puede favorecer la adaptación y comprensión de la ONG a los ancianos participantes.

Entre sus acciones se encuentran las siguientes:

- *Acompañamientos*: Podemos encontrar diversos tipos: acompañamiento en domicilio, acompañamiento en residencias y acompañamientos puntuales. El primero, se centra en poner en contacto a personas voluntarias con mayores para poder, una vez a la semana, concretamente dos horas, quedar a charlar, dar un paseo o tomar un café. El segundo tipo consiste en la visita una vez a la semana de voluntarios a las residencias ofreciendo un acompañamiento adaptado a cada caso. Y el último, trata de poder ayudar a los mayores a desenvolverse en el mundo de hoy, los voluntarios acompañan al médico o a realizar cualquier papeleo a aquellas personas que tienen movilidad reducida o dificultades de otra naturaleza.

- *Socialización*: Consiste en facilitar el ocio intergeneracional como complemento al acompañamiento en pareja. Su objetivo es que nuestros mayores puedan pasar fiestas, como la Navidad, en compañía. En estas actividades se suele contar con 10 mayores y 10 voluntarios.

- *Grandes vecinos*: En ocasiones, los mayores viven en grandes ciudades aislados del resto de personas, sin amigos a los que ir a visitar a casa o personas que les puedan recoger el correo. Grandes Vecinos se presenta como la alternativa a la soledad que viven muchas personas mayores. Para ello, se crea una red de 3 ó 4 vecinos entorno a la persona mayor para que ésta pueda hablar con personas cercanas a ella y ya no solo eso, sino que además puede pedirles favores.

- *Sensibilización*: Debido al desconocimiento de esta etapa de la vida, se ve a las personas mayores desde una perspectiva estereotipada, esto hace que se las aisle y deje solas. Grandes Amigos lucha por la visibilidad de una imagen realista del envejecimiento, hacen frente a las discriminaciones por edad, trato paternalista y asistencialista a las personas mayores, porque estos tratos hacen que se llegue a tratar como si fueran niños con la consecuencia de la merma de sus derechos más básicos.

Estos proyectos contra la soledad de las personas mayores cuentan con fondos procedentes de diferentes fuentes: socios y donantes, empresas, subvenciones públicas, obras sociales y fundaciones y otros ingresos.

Algunos ejemplos de empresas que colaboran mejorando la vida de las personas mayores solas son: Atresmedia, Amazon, Fundación Telefónica o Google, entre otras también conocidas. Por el lado de las instituciones, destacamos como colaboradoras la Xunta de Galicia, Ayuntamiento de Madrid, etc. Podemos ver algunos datos reales del año 2017 en la Figura 1.

Por último, la ONG realiza las estrategias de comunicación que se muestran a continuación:

- 1) Página Web: Es el epicentro de toda su información, en ella se puede encontrar todo lo relevante referente a la ONG, sus campañas, proyectos y objetivos.
- 2) Landing Page: Es uno de los recursos que han utilizado para poder mostrar de una sola vez toda la información relevante a la campaña que se desarrollará en este caso docente.

- 3) Redes Sociales: Cuentan con Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube. Son herramientas esenciales que les permiten mostrar sus campañas y compartir información relevante de su labor.
- 4) Campañas de Sensibilización: Como la campaña que vamos a presentar en este caso docente.

**Figura 1.** Fuentes de Ingresos de la Organización en el año 2017.



Fuente: <https://grandesamigos.org/quienes-somos/transparencia/> Fecha de Consulta: 18 de octubre de 2019

## 2. Desarrollo del Caso

La campaña **Familias Hinchables** fue creada en el año 2019 de manera altruista por la agencia de publicidad “El Ruso de Rocky” de Madrid, conocida por diseñar también otras campañas para Mahou, El Corte Inglés o Bankia.

El problema principal surge a través de la gran cantidad de personas mayores que viven solas (casi 2 millones de personas). Entre ellas destacan cerca de 400 000 mujeres mayores de 84 años que experimentan esta situación. Por ello, para concienciar a la población, la ONG ha creado esta campaña en la que se propone una mala solución para este problema social. De esta manera, y según nos ha comunicado uno de los miembros de la organización, José Ángel Palacios (Especialista en comunicación interna y externa en entidades sociales), el objetivo es “*hacer visible el problema de la soledad de las personas mayores, concienciando al mayor número posible de personas para que miren de otra forma a la gente mayor y se involucren en mejorar sus vidas (haciendo voluntariado)*”.

El spot creado para esta campaña tiene como protagonista a Paquita, la única de carne y hueso (se escogió una mujer como protagonista porque son las más vulnerables ante la soledad). El resto de personajes y “familiares” de Paquita son muñecos hinchables: su marido, Agustín; su hijo, Juan María; su nuera, Sharon; sus nietos Luquitas y Alba; y su perro Rufo. Durante todo el desarrollo del spot, vemos cómo Paquita se relaciona con ellos de una manera natural, hablando con ellos e interactuando como si fueran personas reales de carne y hueso.

Para promocionar el spot y esta campaña, Grandes Amigos ha apostado por la creación de una *landing page*<sup>2</sup> en la que se puede encontrar toda la información necesaria acerca del movimiento y los objetivos del mismo. En ésta podemos ver el spot de la campaña seguido de una pequeña explicación de éste. Además, permite registrarse directamente como voluntario de la ONG, es decir, contiene la información necesaria para que el mensaje se comprenda y los posibles voluntarios se inscriban.

El mensaje que la ONG quiere transmitir con esta campaña pretende hacer hincapié en que las familias hinchables son una mala solución nada digna para envejecer, y que entre todos debemos fomentar las relaciones humanas con los más mayores para que no se sientan solos.

<sup>2</sup> <http://yeux.com.mx/ColumnaUniversitaria/que-es-el-marketing-positivo/>

Sin embargo, como la propia pieza recalca, ésta es una mala solución, por ello Grandes Amigos invita tanto a colaborar con la entidad como a hacerse voluntario.

Para la investigadora en gerontología social y presidenta de Grandes Amigos, Mayte Sancho, “*Familias Hinchables* visibiliza que la solución a la soledad no deseada de las personas mayores pasa por regenerar los lazos afectivos”. Sancho afirma que “*en una sociedad que va tan deprisa, cada vez más individualista, donde apenas conocemos a nuestros vecinos, tenemos que recuperar la confianza en quien nos rodea, y aprovechar todo lo que las personas mayores nos aportan a la vez que contribuimos a que puedan envejecer con dignidad*”. Por su parte, Ángel Torres, socio fundador de El Ruso de Rocky y Director Creativo Ejecutivo, concluye que “*en un país tan cálido, tan familiar y de relaciones como es el nuestro, no nos deberíamos permitir dejar a personas solas*”.

La campaña realizada (*podemos ver una imagen de su spot en la Figura 2*) se emitió en televisión, medios digitales y soportes de exterior a partir del 4 de marzo de 2019. Las redes sociales impulsaron favorablemente el éxito en medios de comunicación en los que tuvieron al menos 52 apariciones.

**Figura 2.** Paquita con su familia hinchable celebrando la Navidad.



Fuente: [www.lespanol.com](http://www.lespanol.com). Fecha de Consulta: 11 de octubre de 2019

Las campañas más generales que la organización realiza vía online, llevan el hashtag #OrgullodeArrugas con el que pretenden hacer frente a la discriminación de edad, a evitar el rechazo ante los signos de la vejez y en general a las personas mayores. Con esta etiqueta han llevado a cabo numerosas acciones de comunicación tanto a nivel online como a nivel tradicional. En la *Figura 3* podemos ver una marquesina de uno de sus trabajos ubicada en el Metro Manuel Becerra de Madrid. También utilizan la marquesina para comunicar a través de la red, subiendo este contenido a su perfil de Instagram.

En esta campaña específica, la ONG animó al público a que subiera una foto de sus arrugas o una con una persona mayor especial para él. Algunas personas de la audiencia subieron su imagen, aunque no participó un número realmente significativo.

Del mismo modo, existe un hashtag específico para la campaña principal de la que hablamos: #FamiliasHinchables. Los canales principales que se utilizaron para su viralización fueron Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube. En Instagram encontramos, utilizando esta etiqueta, el perfil de Grandes Amigos que comparten el video con el fin principal de darlo a conocer. Por otro lado, encontramos perfiles de personas anónimas que lo comparten en su red porque les ha llamado la atención y para destacar que la única buena solución a este problema es la compañía y la amistad de carne y hueso.

Previo al lanzamiento, la campaña se presentó a diferentes comunidades online para ayudar a la viralización. Algunos ejemplos de estas comunidades son: personajes famosos, redacciones online de medios de comunicación generalistas, grupos de WhatsApp de voluntarios y comunidades de microinfluencers.

Con la etiqueta #FamiliasHinchables, en Twitter encontramos comentarios de personas anónimas que apoyan la causa y dan su opinión ante la situación de soledad de las personas mayores. Este hashtag se posicionó entre los 10 temas más comentados en redes sociales durante gran parte del día y fue trending topic durante casi una hora (*Ver Figura 4*).



**Figura 3.** Carteles de la campaña en el metro de Madrid.

Fuente: Instagram de Grandes Amigos. Fecha de consulta: 18 de octubre de 2019

**Figura 4.** Tweets con la etiqueta #FamiliasHinchables y Gráfica de la evolución de la misma

Fuente: Archivos propios facilitados por la organización. Fecha de Consulta: 18 de octubre 2019

Además, algunos famosos como José Mota o José Corbacho difundieron el mensaje en sus redes sociales, como se puede observar en la Figura 5.

También debemos señalar que la versión completa del spot realizado (casi 2 minutos) ha logrado hasta el 8 de abril de 2019 un total de 9.801 reproducciones en YouTube y hasta la fecha 29 de octubre de 2019, acumula 14.144 visualizaciones.

Los objetivos cumplidos con la realización de la campaña fueron:

- **Sensibilización e incidencia política:** nunca había estado tan presente en la opinión pública un tema invisible como la soledad de las personas mayores. Además, diferentes políticos se hicieron eco de #FamiliasHinchables en RRSS. De hecho, por primera vez en la historia se ha hablado de la soledad de las personas mayores en una campaña electoral: PSOE, PP, Ciudadanos y Unidas Podemos han abordado el asunto en las elecciones del 28 de abril de 2019.
- **Acción ciudadana:** récord histórico de solicitudes para hacer voluntariado.
- **Aumento de la base social de la ONG:** crecen los seguidores en redes sociales, los colaboradores particulares y el público de interesados en Grandes Amigos.



- **Referencia en medios:** ha reforzado entre los medios de comunicación la posición de la ONG como voz especializada a la hora de abordar temas de soledad y envejecimiento.
- **Posicionamiento Web:** la campaña ha agilizado el proceso de posicionar la nueva web corporativa de la ONG, [grandesamigos.org](http://grandesamigos.org), donde se integra la 'landing page' de la campaña, [famiashinchables.com](http://famiashinchables.com).
- **'Branding':** la campaña, a su vez, ha ayudado a implantar la nueva marca de la ONG estrenada unas semanas antes (de Fundación Amigos de los Mayores a Grandes Amigos).

Figura 5: Tweets de algunos famosos haciendo referencia a la campaña de #FamiliasHinchables.



Fuente: [https://twitter.com/search?q=%23famiashinchables&src=typed\\_query](https://twitter.com/search?q=%23famiashinchables&src=typed_query). Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2019

### 3. Preguntas para la discusión

En relación con la campaña **Familias Hinchables** desarrollada por la ONG **Grandes Amigos**, se proponen a continuación, tres preguntas para reflexión del lector.

**Pregunta 1.** *¿Por qué no se le da un enfoque de marketing positivo a la campaña elaborada?*

El marketing positivo consiste en “realizar una estructura basada en emitir mensajes positivos hacia los consumidores, en hacer feliz y hasta sacar sonrisas al consumidor. Según estudios realizados, el marketing positivo resulta más remunerable que casi cualquier otro tipo de marketing utilizado” (Yeux Marketing).

Con vistas a la definición anterior del concepto de marketing positivo, es probable que no se le dé un enfoque de este tipo de marketing para mostrar la cruda realidad de la soledad a la que se enfrentan los ancianos que se encuentran solos. Realizando el spot de manera realista y sin edulcorarlo, a pesar de la dureza de la situación que muestra, se consiguió captar la atención del público y sensibilizarlo. El riesgo de poder haber utilizado un enfoque de marketing positivo se encuentra en que no se pudiera haber sensibilizado lo suficiente a las personas y que el mensaje a transmitir no hubiera hecho mella en ellos.

**Pregunta 2.** *¿El estilo empleado en el spot consigue atraer al público objetivo de la campaña? (Utilizar como spot aquello que no es la solución al problema que intentan solucionar).*

El estilo empleado en el spot sí consigue atraer la atención del público al que va dirigida la campaña. Un factor fundamental de ello es mostrar la cruda realidad tal y como es, presentando a Paquita sola en su día a día y “conviviendo” con una familia hinchable. Mostrar esta situación real tan deprimente, consigue hacer que las personas tomen conciencia de la soledad a la que se enfrentan los mayores y tomen parte para solucionarlo.

De esta manera, consiguieron cumplir diversos objetivos que se plantearon con la campaña. Destaca de manera importante la acción ciudadana, y es que las solicitudes para hacer voluntariado aumentaron notablemente, posiblemente como consecuencia del estilo en cuestión utilizado en el spot. Mencionar

también la sensibilización e incidencia política, pues incluso los políticos llegaron a hacer referencia a este problema.

Si se hubiera realizado de otra manera, más amigable o “feliz”, es posible que no se hubiera llamado la atención y no consiguiera concienciar a las personas que pueden dar solución al problema.

**Pregunta 3.** *¿Qué otras acciones se podrían desarrollar para que la campaña tenga un mayor éxito?*

Se podría contactar con algún famoso que tenga buen reconocimiento social para de esta forma conseguir que la campaña tenga una mayor repercusión. Tener un rostro visible de la campaña repercutiría de manera muy positiva en la población y atraería a una mayor cantidad de personas, ya que los famosos tienen una mayor frecuencia de imagen en los medios de comunicación.

Otra acción que se podría haber llevado a cabo sería la utilización del *street marketing* para difundir la campaña. Por ejemplo, voluntarios de la ONG contarían la historia del spot a personas que encuentren por la calle. De esta manera se podría haber llegado a un mayor público objetivo que al alcanzado por medio de las redes sociales, como puede ser: personas mayores que no tengan redes sociales, niños y jóvenes...

También podría llegar a realizarse anuncios en las redes sociales dirigidos a jóvenes y personas adultas, es decir, posibles hijos y nietos de toda esa gente mayor. En muchas ocasiones los mayores siguen teniendo una familia que les deja solos, por lo que es importante llamar la atención de estos familiares para que se den cuenta de la situación que viven sus mayores.

#### 4. Conclusiones

¿Conocemos de alguien que nunca vaya a envejecer en esta vida?

Lamentablemente la respuesta a esta pregunta es sencilla: No. Esto nos lleva a darnos cuenta de que en un futuro (no muy lejano) todos nosotros llegaremos a ser personas mayores, ancianas.

Imaginemos que lo somos, ha pasado el tiempo y hemos tenido hijos, o quizás no. En el primer caso, quizás nuestros hijos hayan hecho su vida, hayan tenido sus propios hijos y estén tan ocupados que no podremos verlos tanto como queríamos, nuestro ritmo de vida es distinto, por lo que nos tocará en la mayoría de las ocasiones quedarnos solos, pasar las fiestas solos, no tener con quién compartir nuestro tiempo... En el segundo caso, siempre nos quedarán nuestros amigos, esos que van desapareciendo año tras año por la edad, los que ya no quieren salir de casa tanto como antes porque al igual que nosotros, están cansados y cada día les duele una parte nueva del cuerpo... lo que hace que finalmente lleguemos al mismo punto que en el caso anterior.

En ambas situaciones nos quedaremos solos. Y puede que penséis que esto está muy lejano y que, por supuesto no le pasa a mucha gente, pero hace menos de un mes hallaron el cadáver de una señora en el cuarto de baño de su casa. Llevaba muerta quince años y tenía familia, la cual no la echó de menos en ningún momento. Ni si quiera sus vecinos que vivían puerta con puerta se percataron de su desaparición.

A lo que queremos llegar con esto, es lo necesario que es mirar hacia las personas mayores, hacia la soledad que miles de ellas viven cada día, una de las razones por las que escogimos esta campaña.

Otra de las razones ha sido el gran desconocimiento que tiene la sociedad en general, y en especial los jóvenes, por la vida a la que se enfrentan nuestros mayores. Por eso mismo, hemos querido visibilizar esta campaña que muestra de una manera realista y con cierto toque sarcástico la soledad en la que se encuentran las personas mayores. Otra de las razones que nos han llevado a seleccionar esta campaña, y que está relacionada con la anterior, es la manera en la que se ha realizado el spot. Éste representa el problema tal y como es, con toda su realidad, un aspecto triste (tal y como es la verdadera situación) y con un cierto tono cómico.

Los puntos fuertes del desarrollo de la campaña los encontramos en la manera en la que se trata el tema de la soledad de los más mayores. El hecho de haber representado la situación tal y como es en la vida real y cotidiana, consiguió captar la atención del público objetivo al que iba dirigido el spot creado y concienciar a la población sobre el problema en cuestión. Además, pudo servir como “aprendizaje” para los jóvenes, de cara a la situación en la que se pueden encontrar cuando sean ancianos, la cual deben empezar a poner solución desde ya.

En cuanto a las mejoras que proponemos a la campaña, destacamos una falta de promoción de la misma. Bien es cierto que ésta tuvo una considerable repercusión (con un alcance en redes sociales de 87.063), pero consideramos que le faltó una mayor difusión por otros medios que no fueran online. Ejemplos de algunas de las propuestas los desarrollamos en la pregunta 3 del apartado “Preguntas”.

Podemos decir que ha sido una campaña muy creativa y atractiva para solucionar el problema de la soledad en los mayores, pero a la que no se le supo sacar el partido suficiente para hacer de ella una campaña conocida por todos.

### **Bibliografía**

- #familiashinchables - Búsqueda de Twitter. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2019, de [https://twitter.com/search?q=%23familiashinchables&src=typed\\_query](https://twitter.com/search?q=%23familiashinchables&src=typed_query)
- Discapnet. (2019). Grandes Amigos estrena, Familias hinchables, una mala solución para la soledad de las personas mayores. Recuperado 30 de octubre de 2019, de <https://www.dicapnet.es/actualidad/2019/03/grandes-amigos-estrena-familias-hinchables-una-mala-solucion-para-la-soledad-de>
- El Ruso de Rocky. (s. f.). Combatir la soledad con Familias Hinchables. Recuperado 30 de octubre de 2019, de <http://www.elrusoderocky.com/combatar-la-soledad-con-familias-hinchables/>
- Grandes Amigos. (s. f.). Familias hinchables: una mala solución. Recuperado 30 de octubre de 2019, de <https://grandesamigos.org/familias-hinchables/>
- Grandes Amigos. (s. f.). ONG Grandes Amigos (@grandes\_amigos). Recuperado 10 de noviembre de 2019, de [https://www.instagram.com/p/B3Z22\\_pgJ2a/](https://www.instagram.com/p/B3Z22_pgJ2a/)
- Grandes Amigos. (s. f.). Web oficial de Grandes Amigos. Recuperado 10 de noviembre de 2019, de <https://grandesamigos.org/quienes-somos/transparencia/>
- Web oficial de Grandes Amigos. (s. f.). Recuperado 30 de octubre de 2019, de <https://grandesamigos.org/>

## LA HORA DE ACTUAR

**María del Carmen Hidalgo Alcázar**  
**Pablo Gutiérrez Rodríguez**  
*Universidad de León (España)*

**Amanda Alcalde Alonso**  
**Alfonso Aparicio Puente**  
**Elena Cernuda Álvarez**  
**Rosalía Conde Rodríguez**  
**Cristina González Fernández**

### Resumen:

En el año 2019 tuvo lugar la colaboración entre la empresa relojera de lujo Breitling y el grupo de defensa ambiental sin ánimo de lucro denominado Ocean Conservancy. Se trató del lanzamiento y puesta en venta de un reloj de edición limitada llamado Superocean Heritage Ocean Conservancy Limited Edition. Los beneficios obtenidos en la campaña se destinaron a la limpieza de las playas en la provincia de Bali (Indonesia). Además de la mencionada limpieza del ecosistema, también se produjo una donación de los ingresos obtenidos a través de la venta del reloj directamente a la organización Ocean Conservancy para permitirles seguir luchando por la buena conservación del medio ambiente con iniciativas como la analizada a continuación. Por otro lado, uno de los objetivos fundamentales era el de aportar visibilidad y alertar del mal estado en el que se encuentran las playas actualmente, dañando de manera muy grave a la fauna y la flora de estos lugares y buscando, además, concienciar a la población.

### Abstract:

In 2019 a collaboration took place between the Swiss luxury watchmaker company Breitling and the non-profit environmental advocacy group Ocean Conservancy. It consisted on the launch and sale of a limited edition watch called the Superocean Heritage Ocean Conservancy Limited Edition. The benefits obtained from the campaign went towards cleaning the beaches in Bali province, Indonesia. In addition to the aforementioned cleanliness of the ecosystem, there was also a donation of the proceeds obtained through the sale of the watch directly to the Ocean Conservancy organization to allow them to continue fighting for the good conservation of the environment with initiatives such as the one discussed below. On the other hand, one of the fundamental objectives was to provide visibility of the poor condition in which the beaches are today, seriously damaging the fauna and flora of these places, seeking to raise awareness of the population.

## 1. Introducción

Breitling es una marca de alta relojería suiza fundada por Léon Breitling, un relojero experto que creó relojes y herramientas de medición inteligentes en su taller de St. Imier. Gracias a las innovadoras características que desarrolló para sus relojes de bolsillo, la compañía obtuvo una gran reputación.

Léon Breitling se centró en los cronógrafos, cada vez más demandados para aplicaciones industriales, militares y científicas, así como para organizaciones deportivas. Léon Breitling obtuvo una patente para un modelo simplificado, que se distinguía de sus competidores a través de su diseño elegante, proceso de fabricación sencillo y mantenimiento sencillo.

La compañía creó un movimiento con una increíble reserva de energía de 8 días. Era un cronógrafo con una precisión de dos quintos de segundo. Los médicos valoraron mucho un modelo con un pulsograma, que presentaba una escala logarítmica ideal para medir la frecuencia del pulso de un paciente. La compañía había vendido más de 100.000 cronógrafos y cronómetros.

Cuando Léon Breitling murió, su hijo Gaston se encargó del negocio de la familia, el cual había heredado la pasión por los cronógrafos como su padre, y lo demostró lanzando uno de los primeros cronógrafos de muñeca del mundo con una pieza de empuje separada sobre la corona del reloj.

En el año 1923, un reloj de bolsillo patentado con dos pulsadores de cronógrafo fue la sensación del momento. El botón en la posición de las 2 en punto se utilizó para iniciar y parar, mientras que el botón que estaba en la corona, se utilizaba para restablecer el mecanismo del cronógrafo. De esta manera, fue posible que el cronómetro midiera varias veces en secuencia. La mayoría de las esferas no estaban firmadas, hasta que finalmente en 1920 apareció el nombre del fabricante en los relojes.

Cuando Gaston falleció, su hijo Willy con solo 14 años no pudo hacerse cargo de la empresa, por lo que la compañía tuvo que ser dirigida por un equipo externo durante cinco años. La compañía pudo sobrevivir al colapso de Wall Street y también a la Gran Depresión, y fue cuando Willy, pese a su corta edad, estaba preparado para hacerse cargo de la empresa. Los cronógrafos continuaban siendo entonces la parte vital de la compañía. Hasta el año 1934, los relojes de pulsera que contaban con cronógrafo solamente tenían un solo pulsador, por lo que, tras un inicio y una parada, inevitablemente se produjo un reinicio. Willy Breitling observó este hecho como un problema clave, fue en ese mismo año, cuando lanzó una patente para el primer cronógrafo en todo el mundo que contaba con dos pulsadores.

Más tarde apareció un prototipo de reloj sin precedentes, el Navitimer de Breitling, cuyo nombre proviene de «navigation» («navegación») y «timer» («temporizador»). Se caracteriza porque está equipado con la regla de cálculo específica para aviación y desde entonces ha sido la primera elección para muchos pilotos, líneas aéreas y fabricantes aeronáuticos.

En noviembre de 1982 la compañía se registró con la denominación de Breitling Montres SA, trasladándose a Grenchen. Dos años después, celebraron su 100 aniversario con un diseño nuevo caracterizado por índices móviles en el bisel y un calibre de cronógrafo automático. Este diseño se había desarrollado para la escuadrilla de vuelo italiana Frece Tricolori.

Años más tarde, concretamente en el año 2017, Breitling pasó a formar parte de CVC Capital Partners, siendo Georges Kern el CEO de la empresa, quien tenía una trayectoria en el sector relojero, dispuesto a proseguir con una rica tradición.

Finalmente, en el año 2018 a Breitling se le propuso realizar una colaboración con **Ocean Conservancy**, que es una organización centrada en la lucha global para mantener los mares con buena salud y en la limpieza de las playas. Por lo tanto, la compañía se dispondrá a limpiar playas por todo el mundo, con el propósito de educar a los niños para así enseñarles que deben devolverle la salud a los mares para evitar que se propague la contaminación.

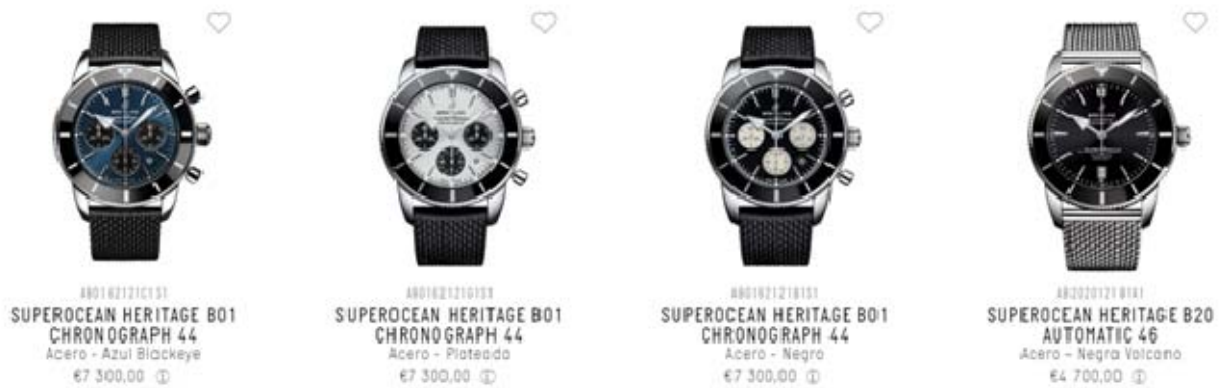
Además, Breitling se ha propuesto donar a Ocean Conservancy parte de los ingresos que obtenga de las ventas de una edición limitada especial del reloj **Superocean Héritage** que han diseñado.

A continuación, se muestran los distintos diseños del reloj de la colaboración en la Figura 1.

En cuanto a la ONG con la que realiza la colaboración Breitling, **Ocean Conservancy** es un grupo sin ánimo de lucro con sede en Washington D.C., que lucha por mantener a salvo el medio ambiente. Se centra en proteger los océanos, y más concretamente el Ártico. Este grupo, consigue convocar a más de

medio millón de voluntarios de diferentes países para llevar a cabo limpiezas de mares, ríos y lagos, para así evitar que la basura los contamine. Esta organización trabaja para formular leyes que protejan a los océanos.

**Figura 1.** Diseños de la colección Superocean Héritage



Fuente: [<https://www.breitling.com/es-es/watches/superocean-heritage/?search%5Bref%5D=&search%5Bsorting%5D=newest>] a fecha 18/10/2019.

Se puede decir que realizan un trabajo muy importante para concienciar a la población, ya que hay muchas personas que no son conscientes de que verter basura a los mares puede ser algo muy negativo para el planeta.

## 2. Desarrollo del Caso

El 10 de mayo de 2019, Breitling cooperó con Ocean Conservancy, llevando a cabo limpiezas de playas en Bali, en las que participaron 100 invitados de Breitling y cientos de voluntarios procedentes de Bali y alrededores.

Se consiguió retirar de la playa cientos de kilos de basura y plásticos, donando parte de los beneficios a Ocean Conservancy obtenidos de las ventas de 1000 ejemplares de un cronógrafo de una edición de colección de edición limitada. El éxito de esta colaboración reside en:

### *Antecedentes*

El primer reloj Superocean se lanzó en 1957 y su finalidad principal era cubrir las necesidades del buceo profesional, pero su diseño y calidad hizo que se ganase a otro tipo de público. El rendimiento del reloj era excelente y su funcionalidad extraordinaria. No solo llamaba la atención las características físicas del producto, sino que también se trataba de una llamada a la acción, recordándonos que todos podemos aportar una contribución significativa a la conservación de océanos y playas. Por lo tanto, comprar un reloj Superocean, para el consumidor no solo aportaba elegancia y funcionalidad si no también, conciencia medioambiental ya que parte de las ventas del reloj serán donadas a Ocean Conservancy y su lucha en todo el mundo contra la polución de los mares.

### *Surfer squad*

La marca de relojes cuenta con la Breitling surfer squad, surfistas que personifican la pasión de Breitling por el mar, uno de los pilares temáticos de sus colecciones de relojes junto con el aire y la tierra. La limpieza contó con la ayuda de estos miembros del Surfers Squad de Breitling, quienes reflejan los valores de dinamismo propios de la marca: actuación, resolución y espíritu pionero (*Ver figura 2*).

Ejemplo de esto son el norteamericano Kelly Slater, el surfista de más éxito de toda la historia, y las australianas de gran talento como son Stephanie Gilmore y Sally Fitzgibbons, todos ellos comprometidos con la conservación de mares y océanos, son surfistas que personifican la pasión de Breitling por el mar, uno de nuestros pilares temáticos junto con el aire y la tierra.

«Como siempre digo –y al hacerlo creo estar hablando en nombre de todo el Surfers Squad–, las playas son nuestras oficinas. Aquí y en playas y océanos de todo el mundo hemos visto cosas terribles, y por eso me gustaría dar las gracias a Breitling y a Ocean Conservancy por combinar sus esfuerzos en la lucha contra la



contaminación de plásticos. Todos podemos contribuir a un medio ambiente más limpio, por nuestro bien y por el de generaciones futuras», así expresaba el surfista Kelly Slater.

Breitling ha reforzado también su compromiso medioambiental mediante la asociación con Outerknown, fabricante de ropa sostenible.

**Figura 2.** Limpieza de las playas de Bali en mayo del 2019



Fuente: Página web oficial de Breitling a fecha 25/10/2019

#### *Un reloj de edición limitada*

Se trata de un reloj fabricado por la marca exclusivamente para la colaboración con Ocean Conservancy, cuyo precio es de 5.800 €.

El modelo Superocean Heritage Ocean Conservancy Limited Edition destaca por llevar grabado en el dorso de la caja el logotipo de Ocean Conservancy y el número de edición limitada «1 OF 1000» (Ver Figuras 3 y 4).

**Figura 3 y 4:** Superocean Heritage Ocean Conservancy Limited Edition



Fuente: Página web oficial de Breitling a fecha 28/10/2019

El cronógrafo, impulsado por un movimiento mecánico Calibre 13 de Breitling, presenta bisel rotatorio unidireccional en material ultra duro y resistente a arañazos y choques, en el que se ve además un punto central luminiscente a las 12 horas, elemento de importante utilidad para buceadores. El punto, al igual que las manecillas de los minutos y las horas, está revestido con Super-LumiNova y emite luz azul en vez de la tonalidad verde estándar. Esta variación cromática armoniza con el diseño del reloj, cuya esfera de tono plateado se completa con la inscripción «Superocean». El conjunto culmina con toques azules y el segundero central en azul, a los que se añaden las esferas internas en variaciones de la misma tonalidad con detalles azules y niquelados.

#### *Innovación y tecnología*

Para demostrar su conciencia con el medioambiente, su plan de acción no solo se centra en colaboraciones con personalidad reputadas en el mundo del deporte o en la creación de un producto limitado. La composición del reloj también es un factor fundamental en el éxito de la campaña. Resaltando las cualidades innovadoras y tecnológicas y el empeño por la calidad de la marca, el cronómetro ha sido elaborado en acero inoxidable junto con una pareja de correas NATO confeccionadas en hilo ECONYL, un

material innovador reciclado a partir de residuos de nylon y que procede, entre otras fuentes, de redes de pesca utilizadas en océanos de todo el mundo. Son correas extremadamente duraderas y el hilo ECONYL puede reciclarse indefinidamente.

Por otro lado, la presentación del producto como ecológico la realiza a través del embalaje, fabricado con material 100% reciclado.

#### *Ocean Conservancy*

Ocean Conservancy ha abordado las mayores amenazas existentes en el océano. Ya sea luchando por terminar con la sobrepesca o para preservar el desierto del Ártico, Ocean Conservancy apoya soluciones basadas en la ciencia para un océano saludable, y las personas, la vida silvestre y las comunidades que dependen de él. Luchar contra las adversidades medioambientales, es un trabajo duro que requiere asociaciones entre empresas para una mayor eficacia y rango de actuación.

Para Ocean Conservancy es sustancial asociarse con empresas de carácter privado, porque consideran que tienen un papel inestimable que desempeñar en la conservación de los océanos: a través de inversiones, prácticas comerciales sostenibles y políticas y soluciones que marcan la diferencia para nuestro océano y nuestras comunidades.

Este tipo de prácticas tiene resultados medibles y los socios privados resultan determinantes para avanzar en estrategias sostenibles y proporcionar liderazgo en nombre del océano.

Se asocian de diversas formas y entre ellas destacan la colaboración con la empresa de relojes de lujo Breitling, apoyando el océano a través de innovadoras campañas de marketing de causas, como las que se han hablado anteriormente.

La exitosa colaboración se da gracias a la armonía que existe entre ambas marcas. Los valores de Ocean Conservancy encajan como en engranajes con los de Breitling. Ocean Conservancy busca soluciones medibles a través de la tecnología y la ciencia para un océano saludable. Por otro lado, Breitling innova constantemente para crea relojes pensados para responder a un uso intensivo en las condiciones más extremas, como la de buceadores expertos. Por lo tanto, los consumidores de la marca resultan los principales interesados en la colaboración.

#### *Outerknown*

La marca de relojes no solo ha colaborado con la ONG Ocean Conservancy , también ha seguido produciendo relojes para el medio ambiente acuático, y se ha comprometido durante varios años a limpiar los océanos y las playas a través de su asociación con Outerknown y cofundador de la marca de ropa ecológica, Kelly Slater, considerada la mejor surfista del mundo.

**Figura 5:** Pulseras de la OTAN en ECONYL® © Breitling



Fuente: Página web oficial de Breitling

En cuanto a la colección de brazaletes Outerknown de la OTAN en hilo ECONYL, le da una nueva dimensión a este compromiso. Las pulseras de hilo ECONYL (Ver figura 5) están hechas de un material hecho exclusivamente de residuos de nylon reciclado. Las 18 referencias demuestran el fuerte compromiso de Breitling para salvaguardar el medio ambiente. Vienen en seis colores y cuatro tamaños, su hebilla es de acero inoxidable estándar o acero inoxidable con recubrimiento DLC. Estos modelos son coloridos y originales y reclaman una verdadera voluntad ecológica.



### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *¿Creen que una firma de relojes es la más apropiada para concienciar a cerca del medio ambiente?*

Sí, ya que para concienciar a la población no tienes que dedicarte exclusivamente a actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Además, que una firma que se dedica a vender relojes de alta gama colabore con una ONG dedicada a esto, supone más impacto en la sociedad y, por lo tanto, grandes colaboraciones económicas. Se trata de una marca especializada en el océano, que crea relojes personalizados y diseñados con la última tecnología para buceadores expertos y amateurs, por tanto, sabe de primera mano que materiales dañan el mar y como protegerlo. Cualquier buceador espera encontrarse el océano limpio cuando profundiza dentro de él. Si tienen que comprar un reloj, preferiría una marca concienciada con el medioambiente, y puesto que el precio del reloj es bastante caro, si los beneficios se donan a una ONG, es un aspecto positivo a mayores.

**Pregunta 2.** *¿Opinan que es más beneficiosa una aportación económica o un voluntariado para ayudar en las limpiezas de playas?*

Las dos opciones son muy beneficiosas, ya que esta colaboración está caracterizada por ambas. Por parte de la opción económica, es necesaria ya que, a día de hoy, el dinero es un factor vital a la hora de adquirir cualquier producto o servicio, lo que favorece a que este tipo de campañas se puedan seguir realizando de manera continuada. Y por parte de la voluntaria, es muy necesario que haya personas que dediquen su tiempo a estas acciones de manera desinteresada, ya que, si tuvieran que contratarlas, el presupuesto de las campañas se vería reducido de gran manera.

**Pregunta 3.** *¿Considera que esta colaboración puede beneficiar el estatus de la marca?*

Sí, ya que al ser una marca de lujo puede tener un mayor impacto en la sociedad, lo que puede implicar que llegue a abarcar un mayor número de clientes que pueden acceder a sus productos.

Al tratarse de una marca cuya temática principal es la tierra, el mar y el aire, una colaboración con una ONG que lucha por la conservación de los mares, potencia la imagen de Breitling. La colaboración también ha permitido la presencia de su surfer squad, por lo tanto, se percibe una perfecta armonía con la temática.

### 4. Conclusiones

Hemos decidido realizar el presente caso docente ya que nos resultó llamativo que una marca de relojes de alta gama apoye a una ONG, de manera económica y aportando voluntarios y personas conocidas a limpiar las playas de basura y plásticos en un lugar como Bali. Nuestro grupo piensa que si grandes marcas, ya sean de complementos, moda o cualquier otro sector, apoyan a empresas no lucrativas y que se dedican a cuidar el planeta, todas las acciones llevadas a cabo tendrán mucha más repercusión y visibilidad en los medios de comunicación, y así, poco a poco, cambiar la mentalidad de las personas para mejorar en dichos aspectos.

La iniciativa de la marca de crear un reloj de edición limitada mediante la colaboración con Ocean Conservancy, nos parece una muy buena manera de ayudar a este proyecto, ya que otras marcas, al realizar este tipo de acciones, solamente donan dinero en ese momento, y no colaboran de una manera más proactiva. En este caso, Breitling puso a la venta un reloj a un precio alto, y que tenía grabado en el dorso de su caja el logotipo de la ONG, y también llevaba el número de unidad que era. De esta forma, querían hacer ver que su participación en este proyecto era total, y que era una empresa comprometida con el medio ambiente, y en este caso, con la limpieza de las playas.

Tenemos que destacar que la lujosa empresa de relojes también utiliza materiales reciclados, y de esta manera se posiciona en muy buen lugar de cara a la crítica social, ya que no solo participa en acciones concretas, sino también en su día a día.

Por otro lado, tenemos que resaltar la gran importancia que tienen entidades como Ocean Conservancy, ya que todos sus integrantes hacen posible que muchas playas de nuestro planeta estén limpias, y de esta manera, respetar todo el ecosistema. Cabe destacar que las personas que trabajan en estas asociaciones, lo hacen de manera voluntaria, es decir, sin recibir nada a cambio, y sin recibir en la mayoría de las ocasiones el reconocimiento que esto merece.

Para que todo este tipo de iniciativas se pongan en marcha, es necesario que empresas privadas se involucren activamente en iniciativas de este tipo, y que no solo lo hagan como método para promocionar sus productos y/o servicios en momentos puntuales.

### **Bibliografía**

- Breitling: Ocean Conservancy|Colaboraciones. Recuperado en Octubre de 2019 de [<https://www.breitling.com/es-es/partnerships/ocean-conservancy/>].
- Breitling: Desde 1884: la historia de Breitling. Recuperado en Octubre de 2019 de [<https://www.breitling.com/es-es/since1884/>].
- Ocean Conservancy: Sobre nosotros. Recuperado en Octubre de 2019 de [<https://oceanconservancy.org/about/>].
- <https://www.surferrule.com/outerknown-de-slater-apto-para-todos/>
- Ocean Conservancy: Surf and clean. Recuperado en Octubre de 2019.<http://surf-and-clean.com/ocean-conservancy/>



## **MARKETING NO LUCRATIVO EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA. CASO DE LA FUNDACIÓN RAIS: CAMPAÑA “PERSONAS DE CARTÓN”**

**Estela Nuñez-Barriopedro**  
*Universidad de Alcalá (España)*

**Sofía Barba Magdalena**  
**Noemi Keila Thoma Fuentes**

### **Resumen:**

El objetivo de este trabajo es estudiar la campaña de marketing “personas de cartón”, de la RAIS Fundación. La fundación fue creada en 1998 con el objetivo a corto plazo de concienciar sobre el problema del sinhogarismo, y a largo plazo de erradicarlo. La Fundación trabaja en el contexto del Derecho Humano a la Vivienda Digna, mencionado en la Constitución Española y la Declaración Universal de los Derechos Humanos. La campaña analizada fue lanzada con el objetivo de dar visibilidad, concienciar y conseguir financiación para la resolución del sinhogarismo a nivel nacional español. Para lograrlo, se ha centrado en una estrategia de influencers que conecten con el público general a través de un mensaje marcado por la lírica y la emotividad. La campaña se encuadra en el contexto de la economía colaborativa aprovechando herramientas como las redes sociales para su transmisión y sacar fondos a través del crowdfunding. Este proyecto concluye que el éxito de la campaña se debió a la su correcta adaptación al contexto de la economía colaborativa.

### **Abstract:**

The aim of this essay is to analyze the marketing campaign “Personas de Cartón” (Cardboard people) of the RAIS Foundation, which was established in 1998 with the objective in the short term of raising awareness about the issue of homelessness, and eradicating it in the long term. This happens in the context of Human Rights of Decent Housing, written in both The Spanish Constitution and The Universal Declaration of Human Rights. The campaign was launched with the purpose of highlighting, raising awareness and fundraising in order to solve homelessness at a national level (in Spain). To achieve this, an influencers strategy was followed to better connect with the general public through a rather lyrical and emotional message. The campaign happens in the context of the collaborative economy, by making good use of tools such as social media to transmit it and rais funding through crowdfunding. The project concludes that the campaign was successful thanks to the correct adjustment to the context of the collaborative economy.

## 1. Introducción

El concepto de economía colaborativa hace referencia a una nueva tendencia, surgida a principios de este siglo, que consiste en la aparición de nuevos en los sistemas de producción y consumo (Alfonso Sánchez, 2016), debidos al cambio en los hábitos de los consumidores (Núñez-Barriopedro, 2019) y el modo de satisfacer sus necesidades (Durán-Sánchez et al., 2016). Según algunos autores, esta tendencia aparece como respuesta a la crisis económica internacional de principios de este siglo (Durán-Sánchez, Álvarez-García, del Río-Rama & Maldonado-Erazo, 2016).

Es decir, la Economía Colaborativa se basa en la capacidad de hacer uso de un bien o servicio, en vez de su posesión, con vistas a la satisfacción de una necesidad (Durán-Sánchez et al., 2016). Así, se trata de “compartir la creación, producción, distribución, comercio y consumo de bienes y servicios entre diferentes personas y organizaciones”, aunque cabe destacar que no excluye el pago monetario (Alfonso Sánchez, 2016). Por lo que “el acceso a las cosas es mejor que la posesión a las mismas” (Cañigüeral, 2014), cita que podría establecerse como el eslogan de esta tendencia económica.

En esta línea, Thepeoplewhoshare (2016) la define como un “ecosistema socio-económico construido alrededor de compartir recursos humanos, físicos e intelectuales, lo que incluye la creación, producción, distribución, comercio y consumo compartido de bienes y servicios por diferentes personas y organizaciones a través de la tecnología peer-to-peer (P2P) y referido más al acceso y uso de recursos y activos físicos y humanos antes que el hecho de que no haya intercambio monetario”. Sobre esto, la economía colaborativa más allá de la forma económica habitual de intercambios monetarios, llegando a negar la necesidad de estos (Díaz-Foncela, Marcuello Servós & Monreal Garrido, 2016).

Según el ensayo *Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social* de Rosalía Alfonso, la economía colaborativa muestra cuatro actividades según el propósito de la empresa (Alfonso Sánchez, 2016).

- **El Consumo Colaborativo:** Pretende aportar acceso al bien o servicio usando algún instrumento jurídico-económico para tal propósito, como puede ser el leasing.
- **La Producción Colaborativa:** Se basa en la colaboración de los distintos agentes para la creación de un bien o servicio, ya sea en su diseño, producción o distribución.
- **El Aprendizaje Colaborativo:** Busca impartir y compartir experiencias, recursos y conocimientos para conseguir un aprendizaje conjunto, abierto a cualquier usuario (Barriopedro y Vilchez, 2017).
- **La Financiación Colaborativa:** Hace referencia a las nuevas formas de financiación o apoyo económico distintas a las formas e instituciones tradicionales.

Tras habernos referido brevemente sobre el contexto de la economía colaborativa, haremos una introducción del caso.

Como se ha podido encontrar en la revista oficial de la fundación (Lloret et al., 2017) así como en la página web (Hogarsí, n.d.), la RAIS Fundación (Hogar Sí), es una entidad que tiene iniciativa social y no lucrativa. Es de ámbito estatal y fue creada en 1998. Tienen como misión concienciar a la sociedad sobre el sinhogarismo y ayudar a las personas afectadas con el fin de mejorar su calidad de vida (Ver Figura 1). Gracias a su labor, se les ha concedido el Sello de Excelencia Europeo 400+ en 2017.

El objetivo principal de la fundación es erradicar el sinhogarismo, incidiendo en el ámbito social, político y mediático para que dicho objetivo sea compartido con toda la sociedad, con un enfoque de trabajo colaborativo. La fundación considera el sinhogarismo una vulneración de derechos y enfocan su lucha desde dicho punto de vista, debido a ser un problema estructural y complejo que incluye vivienda, salud, empleo, seguridad y servicios sociales. Así, buscan proporcionar vivienda a quienes no son capaces de adquirirla por sus propios medios.

Por tanto, la fundación se dedica específicamente a la lucha por el derecho a vivienda, el derecho a la salud, el derecho al empleo y en contra de los delitos de odio. Asimismo, la fundación a lo largo de los años ha conseguido numerosas alianzas y colaboraciones, como son Fundación más humano o Fundación María Asunción Almajano Salvo.

En este trabajo, analizaremos el caso de un proyecto de la fundación, llamado “Piel de cartón, personas de cartón”.

**Figura 1.** Página de inicio de la Fundación Rais (Hogarsí)

Fuente: [<https://hogarsi.org/>], a fecha de 27/10/2019

## 2. Desarrollo del Caso

El proyecto “Piel de cartón, personas de cartón” fue creado en octubre de 2015 por la RAIS fundación dedicado a concienciar a la población que vive en España sobre un problema social muy importante en nuestro país, el sinhogarismo (Hogarsí, 2015). La frase, “piel de cartón, personas de cartón” es una metáfora que pretende mostrar la fragilidad de las personas sin hogar, sin embargo, debido a la posibilidad de reciclar el cartón, hace también referencia a que esas personas merecen nuevas oportunidades para tener una vida digna.

Los objetivos iniciales de la creación del proyecto fueron dar visibilidad a una parte de la población española que vive en condiciones de extrema pobreza, sin hogar, sin salud, sin empleo y en peligro constante a ser víctima de violencia. El mensaje principal de la campaña, es resaltar todos los problemas que conlleva el sinhogarismo, y animar a la población a participar de forma solidaria, donando y ayudando a la fundación a conseguir sus objetivos. Para la fundación, aparte de agradecer a cualquier socio o voluntario que quiera formar parte del equipo, también necesitan ayuda económica ya que requieren de financiación externa para realizar los proyectos que luego beneficiarán a las personas sin hogar. Es una asociación no lucrativa, por lo tanto, todas las recaudaciones serán reinvertidas en ayudar al prójimo (Hogarsí, 2015). Al centrarnos en un proyecto tan relacionado con el sentido de la fundación, el objetivo de la fundación y del proyecto en sí es el mismo: Erradicar o reducir al máximo el sinhogarismo. Los objetivos principales de la fundación, que quieren hacer ver con la campaña se comentan a continuación.

Que todo ciudadano tenga derecho a una vivienda sin usar esta como moneda de cambio, permitiendo a las personas sin hogar reclamar y volver a iniciar su vida. Pretendían con la campaña mostrar que con la ayuda de los ciudadanos podrían lograr acabar con el sinhogarismo al cabo de 5 años. Evitar, por tanto, que vivan durante toda su vida entre cajas de cartón, sin una vida digna y sana. La fundación intenta dentro de sus máximas posibilidades encontrar hogar para las personas necesitadas. Ofreciendo calidad de vida a esas personas, facilitando el acceso a agua potable, una cama y simplemente un techo sobre sus cabezas en las noches duras de invierno. Por otro lado, pretenden asegurar el derecho que tiene toda persona a cuidar su salud y ayudar a las personas menos favorecidas. Recopilando donativos de voluntarios y personas solidarias, la fundación puede financiar los medicamentos que algunas personas necesitan para luchar en contra de sus enfermedades.

Asimismo, buscan concienciar a la sociedad de que toda persona tiene derecho a ejercer un empleo que vaya acorde con sus capacidades intelectuales y físicas. Por lo tanto, buscan colaboración por parte de la sociedad para integrar a las personas aptas para el mundo laboral de forma sencilla, ya que el empleo es la base para poder tener una vida digna, poder alimentarse adecuadamente y por lo tanto prevenir enfermedades. “El empleo es clave para poder recuperar una vida autónoma”, según dice la Fundación RAIS (n.d.). Este punto es fundamental para esta fundación ya que considera que el tener empleo nos previene de caer en el sinhogarismo. Por lo tanto, lo consideran una medida ya no solo de solución, sino de prevención, asegurándose que las personas que han perdido su empleo puedan incorporarse al mercado

laboral lo antes posible, ayudándoles a encontrar uno nuevo. Mismamente, luchan en contra de la violencia que sufren las personas que viven en la calle por parte de muchos ciudadanos irrespetuosos.

La concienciación del sinhogarismo es el primer paso para poder luchar contra todos los problemas que esto conlleva. No es simplemente una persona que no tiene hogar, es una persona que suele sufrir desnutrición, alguna enfermedad, depresión por sucesos que le hayan ocurrido en un pasado o en la actualidad, no tener familia ni amigos, y falta de apoyo. Una vida tan precaria, puede conducir a esas personas a actuar en ciertas maneras de forma incorrecta, delinquir y sufrir enfermedades mentales. Por lo tanto, es un problema que afecta a toda la sociedad, sin embargo, tiene solución. La fundación apuesta por la no normalización de la situación, por una comunidad más solidaria y empática y por el apoyo de todas las personas para erradicar el problema (Penelas, et al, 2012).

El proyecto de “piel de cartón, personas de cartón”, hace hincapié en la necesidad de involucrarnos en la causa.

### **Estrategia de marketing utilizada en la campaña de “Personas de cartón”**

Para su proyecto, la fundación RAIS optó por una forma de marketing directo a través de internet, más concretamente, a través de las redes sociales y su propia página web; apoyado también por la publicidad televisiva vigente durante pocas semanas. Esta forma dual de marketing les permite un mayor alcance nacional e incluso internacional, una permanencia del mensaje a futuro y mayor interactividad y rapidez, así como una reducción de costes, en el caso de las redes sociales (Santesmases, 2012). Dentro de este formato de marketing, se utilizaron gran diversidad de estrategias atendiendo a la difusión, el apoyo de influencer y famosos y un cuidado mensaje.

En su **estrategia de difusión** es notable el momento elegido para lanzar la campaña, a la salida de la crisis económica de 2008, con unas tasas de desempleo en España de entre el 23,78% y el 20,90% (INE, 2019) y un momento en que se ejecutaban muchos desahucios. Coincide también con la campaña política de las elecciones generales, creando así la fundación un spot publicitario específico para este evento apelando directamente al futuro presidente del gobierno y animando a incluir el tema del sinhogarismo en su agenda política. Con esto consiguió también la atención de más de 100 medios de comunicación para la campaña (Hogarsí, n.d.). Finalmente aprovecharon el estreno de la película del actor protagonista de la campaña, “Invisibles”, que estudia la temática del sinhogarismo. Se usó el mismo hastag (#personasdecartón) (Ver Figura 2) para promocionar la campaña y la película, con lo que la propia película con todo su material promocional ha apoyado en la promoción y difusión de la propia campaña (tvanuncios.com, 2016)

**Figura 2.** Cartel con el hastag de la campaña



Fuente: [<http://entreparesis.org/personas-de-carton/>], a fecha de 24/10/2019

En el momento de realizarlo, decidieron apoyarse en famosos, siguiendo una **estrategia de influencers**. En concreto, los primeros spots fueron protagonizados por Richard Gere, actor y activista estadounidense; y posteriormente se unieron a la causa otros famosos españoles como los actores madrileños Mónica Cruz y Miguel Ángel Muñoz, el músico Antonio Carmona o el diseñador Jorge Acuña (Hogarsí, n.d.). (Ver figura 3)

Esta forma de marketing se basa en el ídolo en forma de arquetipo dominante, que se constituye por los estereotipos que el individuo busca alcanzar, aproximando al sujeto idolatrado a la perfección humana, y al que los fans, o el resto de las personas que así los conciben, pretenden imitar y emular. Se busca parecerse al ídolo en todos los aspectos, incluido el comportamiento, la moral o los ideales; buscando enlazar estos con ellos mismos y haciéndolos ver como propios, repitiendo y asumiendo comportamientos y experiencias (Luna Montalvo, 2013). Esta búsqueda de imitación del ídolo es un proceso que ocurre a todos los seres humanos explicado por el fenómeno de la memoria colectiva, por el cual cada grupo crea una percepción de la realidad de acuerdo con los estereotipos (conjunto de símbolos, ideas y comportamientos) dominantes del ídolo o arquetipo que se desean adoptar como propios (Luna Montalvo, 2013).

**Figura 3.** Mosaico de ídolos apoyando la campaña

Fuente: [https://authgram.com/tag/personasdecarton; https://www.eldiario.es/murcia/cultura/Abre-Murcia-Casa-Habitada-encuentro\_0\_467553984.html], a fecha de 26/10/2019

La fundación crea, con esta campaña, el contexto idóneo para la adopción de estos estereotipos. En concreto, se busca la imitación general por la preocupación e interés por el tema del sinhogarismo, la participación activa y compromiso en erradicar este problema y la difusión del mensaje (Luna Montalvo, 2013).

Por otro lado, el mensaje es también especialmente destacable. Se ha mencionado anteriormente la dual metáfora producida con el uso del cartón: apelando a la fragilidad y exposición a los elementos del propio material en relación a la situación de las personas sin hogar; y representando la aptitud de verse reciclado o reutilizado, es decir, de tener una segunda oportunidad de rehacerse y volver a vivir dignamente.

Este uso de figuras literarias se repite a lo largo del discurso del spot principal, principalmente con metáforas y símiles como “te vuelves invisible”, referido a esa ignorancia y cierto desprecio que suelen sufrir estas personas de la gente que pasa por su lado, una de las cuestiones emocionales que la fundación destaca como aquella que más se sufre debido a esa falta de empatía de nuestros congéneres (Penelas, et al, 2012). Se ven varias metáforas como “tu piel se convierte en tu último hogar”, “el cartón es tu único escudo” o “así te conviertes en una persona de cartón”.

El texto comienza utilizando la primera persona del plural, como forma de introducir al oyente en el mensaje, acercándolo al ídolo de la forma antes mencionado y haciéndole sentir parte de algo apelando a la necesidad de pertenencia. Continúa exponiendo lo que es el sinhogarismo, sin mencionarlo directamente, pero aludiendo a ello, haciendo uso de adjetivos superlativos y en comparación a la experiencia del oyente, de modo que se cree una sensación de empatía para volver a usar el plural sociativo para manifestar la posibilidad del propio oyente de encontrarse en una situación similar. A partir de aquí, el mensaje transcurre en la segunda persona del singular. Con la segunda persona el mensaje se encuentra dirigido al oyente como persona particular, describiendo la situación del sinhogarismo como si se tratase del propio oyente en esta situación. Termina solicitando el compromiso del oyente con la situación.

Esta forma de usar el lenguaje, además en dos idiomas distintos para mayor alcance, lo que provoca es una reacción emocional en el oyente y buscando un efecto o actuación inmediata. La generalmente breve duración de la persistencia del mensaje se ve compensada por el uso del internet y las redes sociales para su continua difusión (Santesmases, 2012). El mensaje se transmite a través de un video que engloba las características ya definidas: Richard Gere se encuentra directamente frente a la cámara, como si mirase al oyente a los ojos; su imagen se ve ligeramente transparente, cambiando a lo largo del video la luminosidad y transparencia de este, todo enmarcado en un fondo de cartón con los bordes del video que se difuminan en medio y una música suave de fondo. Todo el video, de duración de tan solo un minuto, está creado para captar la atención y crear interés a través de una transmisión emocional, reflejando fragilidad y melancolía. Los planos cambian de uno completo del torso superior a uno primer plano de la cara para apoyar los momentos de apelación directa y acabando de nuevo en uno de torso superior. El video acaba con Richard Gere sellando en su propia piel el hashtag como prueba de su compromiso a la causa y animando al oyente a comprometerse igualmente.



Este spot busca la persuasión emocional del oyente, entendiendo esta como el proceso de transformar ideas, actitudes y comportamientos a través de reforzar las emociones o sensaciones del oyente (Garcillán López-Rúa, 2015). Usa, para esto, dos sentidos: el oído y la vista. El oído es un sentido especialmente poderosos ya que no puede ser controlado voluntariamente, además, está demostrado que la música puede provocar cambios emocionales afectando a la casi totalidad de la corteza cerebral (Custodio, & Cano-Campos, 2017). El uso del inglés como lengua de transmisión del mensaje, con un timbre de voz grave y música suave crean el ambiente idóneo para incitar esa inmersión emocional. Esto se ve complementado por la vista a través del uso del color, como uno de los componentes más influyentes (Garcillán López-Rúa, 2015) pintando la imagen con contrastes de tonos marrones, naranjas, blancos y negros, de forma que represente el cartón, la soledad y la angustia de la vida en la calle (*Ver Figura 4*).

**Figura 4.** Instancias del video principal de la campaña



Fuente: [[https://www.youtube.com/watch?v=\\_GOHeVUCzPI](https://www.youtube.com/watch?v=_GOHeVUCzPI)], a fecha de 27/10/2019

### **Ideas clave de la campaña en relación a la Economía Colaborativa**

La economía colaborativa se ve especialmente ligada a las nuevas tecnologías o tecnologías de la comunicación, buscando la idea de compartir las ideas, necesidades e intereses (Garcillán López-Rúa, 2015; Díaz-Foncela, Marcuello Servós & Monreal Garrido, 2016), y es en este contexto que trabaja esta campaña (*Ver figura 5*).

Mediante el uso de internet y las redes sociales, la campaña ofrece la oportunidad de informarse y aprender, comunitariamente, sobre un tema concreto del sinhogarismo. Se consigue interpelando individualmente a los oyentes y animándoles a reaccionar, creando un efecto de red o efecto en cadena donde el mensaje se transmite y difunde, en un entorno en que se puede debatir y compartir información. El objetivo es llegar, conjuntamente, a una mejor definición del problema y tener la posibilidad de ayudar en las labores de erradicación de este de forma sencilla y cercana. Esta cercanía de la fundación con los oyentes y potenciales socios se maximiza con las estrategias antes mencionadas de uso de ídolos y el formato del mensaje, aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación. La fundación basa su campaña en una dualidad de actividades: la financiera y la de aprendizaje.

Financieramente, la fundación hace uso del crowdfunding, método de financiación que permite invertir en un proyecto determinado a cualquier particular, generalmente pequeñas cantidades. En este caso, la recaudación financiera se produce sin ánimo de lucro. Se podría argumentar que con esta acción se logra un beneficio de carácter social para toda la comunidad, para el presente y el futuro.

Por otro lado, uno de los principales objetivos de la campaña es la concienciación social, así como dar visibilidad y conseguir que se conozca y comparta información.

### **Resultados de la Campaña**

El uso de redes sociales como twitter, instagram, y también plataformas como Youtube, ha facilitado la viralización del proyecto comentado, además de ser reproducido en la televisión. Estos medios de comunicación de masa han sido la clave para realizar este proyecto de forma solidaria y colaborativa. La fundación ha optado por una forma sencilla para difundir su mensaje y hacer más visible las necesidades de la fundación. Con el fin de poder seguir ayudando y colaborando con las personas sin hogar, y facilitarles la conservación de sus derechos fundamentales asegurados y protegidos por la Constitución Española de 1978 (Congreso de los Diputados, 2003), así como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Naciones Unidas, n.d.).

**Figura 5.** Ideas clave de la campaña y su relación con la economía colaborativa

Campaña “Personas de Cartón”	Economía Colaborativa
<b>Encuadre:</b> Erradicación del sinhogarismo y protección de las personas afectadas.	<b>Visión:</b> Resalta la colaboración y la posibilidad de acceder al uso
<b>Objetivos:</b> Concienciar, visibilizar y recaudar fondos.	<b>Actividades:</b> De aprendizaje y financiera (crowdfunding)
<b>Estrategias:</b> Marketing directo (Redes sociales) y Publicidad (TV) <b>Estrategias de apoyo:</b> Influencers con un mensaje lírico y emotivo	<b>Herramientas:</b> Nuevas tecnologías y aparición de una nueva cultura económica.

Fuente: elaboración propia con información recopilada de la RAIS Fundación, Fecha: 27/10/2019

Esa viralización ha tenido un alto impacto en los medios de comunicación pudiendo atraer a más de 130 de ellos. Asimismo, la creación de Hashtags, la publicación de fotos relacionadas, y el relacionar la nueva película “Invisibles” tratando sobre el mismo tema que la campaña de dicha fundación ha facilitado su viralización.

Numerosos artistas, músicos e incluso políticos o partidos, como Pablo Casado o Ciudadanos Madrid, han participado en la causa a través del Hashtag #personasdecartón (twitter, 2019). Peanuts&Monkeys fue la agencia publicitaria encargada de montar dicha campaña y realizar un estudio posterior para analizar las repercusiones (positivas o negativas) de la campaña sobre la sociedad y sobre la Fundación en sí. Según Peanuts&Monkeys (n.d.), la página oficial de RAIS Fundación aumentó en un 70% su tráfico de visualizaciones en las dos semanas de reproducción televisiva de la campaña. Consiguió la colaboración de más de 500 personas de relevancia como, por ejemplo, Richard Gere; la campaña alcanzó a un gran número de población, sea vía visualizaciones de la campaña directamente o a través del famoso hashtag “#personasdecartón”. (Peanuts&Monkeys, n.d.). La campaña, por lo tanto, ha conseguido su objetivo haciendo más visible el problema del sinhogarismo, ha podido contar con el apoyo por parte de personas conocidas y con ello realizar una campaña de bajo presupuesto cuyo alcance fue grande. La idea de usar a los ídolos como principal medio para transmitir el mensaje ha sido la clave para este éxito, ya que como comentábamos, la sociedad tiende a la imitación de personajes que idolatran. Hay un correcto planteamiento de la estrategia de marketing y siempre manteniéndose con los objetivos de la fundación y de la campaña o proyecto en sí.

El hashtag #Personasdecartón fue premiado como la Mejor Campaña de Fundraising para entidades con un presupuesto menor, y la Fundación y su campaña fue condecorada con el Gran Premio a la Mejor Campaña de Fundraising de 2015 (Hogarsí, n.d.). Ha sido premiado por crear una campaña multicanal en un tiempo reducido, y así obtener excelentes resultados. Han planteado una campaña con objetivos sostenibles a largo plazo y han sabido aprovechar la colaboración con celebridades internacionales, y haber unido de forma apropiada la necesidad de captar fondos para una causa social (AEFundraising, 2016).

La campaña ha sido llevada a cabo en el contexto de economía colaborativa de forma eficiente, las celebridades han sido solidarias con la fundación, a través del uso de redes sociales y las tecnologías de información y comunicación (TIC). No ha tenido repercusiones negativas sobre la campaña, y el poder utilizar y aprovechar la película “invisibles” para poder viralizar aún más la causa ha sido también una ventaja para RAIS Fundación.

En suma, han optado por una estrategia que era muy favorable para la fundación, situándonos en el contexto en el cual vivimos actualmente, con la expansión de las redes sociales y las TIC, así como el aumento de la concienciación de la sociedad en temas de alta sensibilidad.

### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *¿Podría extraerse, pues, que la presencia de una organización, empresa o campaña en las redes sociales lo hace parte de la economía colaborativa?*

El hecho de que esta campaña en concreto se enmarque en el entorno de la economía colaborativa a través de la clara ventaja ofrecida por las redes sociales no implica que toda campaña publicitaria o de marketing que use las redes sociales vaya a verse definida por la economía colaborativa.

La economía colaborativa, como hemos visto, surge al mismo tiempo que la expansión de las nuevas tecnologías e internet, y consecuentemente las redes sociales; con lo que es comprensible que gran parte de la economía colaborativa se haya visto afectada y apoyada en estas tecnologías. Sin embargo, las redes sociales y demás tecnologías no suponen más que otra posible herramienta de trabajo que puede funcionar tan bien con la economía colaborativa como con campañas más tradicionales, mientras que la economía colaborativa va más allá de una simple herramienta, es una nueva forma de hacer economía y por tanto un nuevo *terreno de juego*.

Aunque no se vean implicadas es posible que esta correlación entre ambas sea lo que defina el futuro. Como bien dijo Kotler en referencia a lo denominado “Revolución Digital”: “Casi no caben dudas de que el mercado y el marketing operarán sobre la base de principios muy diferentes en los primeros años del siglo XXI” (Kotler, 1999; Ravina-Ripoll, Núñez-Barriopedro, & Galiano-Coronil, 2019). Paralelamente, (Walsh, 2011) comentó en la revista Time como “la economía colaborativa es una de las diez ideas que van a cambiar el mundo”.

**Pregunta 2.** *La fundación propone erradicar el sinhogarismo. ¿Significa esto que es un problema con fecha de caducidad?*

Aunque la fundación parece bastante segura en su propuesta de acabar con el sinhogarismo erradicando definitivamente este problema, comentan al mismo tiempo la relación de este problema con otros como el desempleo o problemas sentimentales o sociales.

Para poder responder esta cuestión, es necesario abordar el estudio de los “problemas retorcidos” (wicked problems). Este tipo de problema se ha definido como aquel problema social o cultural que es difícil o imposible de resolver debido a: el conocimiento incompleto o contradictorio, el número de personas y opiniones envueltas, la gran carga económica y la interconexión con otros problemas (Kolko, 2012).

El problema del sinhogarismo sigue claramente esta definición. Mientras que se podría debatir y especular con respecto a la primera razón, es bastante claro que es un problema que claramente afecta a un elevado número de personas, tanto a nivel nacional como global, que requiere una carga económica altamente elevada y que, como la propia fundación admite, está muy relacionada con otros problemas que podrían también clasificarse como “wicked problems”. Esto concluiría, por tanto, que el problema no es tan fácilmente de resolver como alega la fundación.

Por otro lado, se podría discutir que los denominados “wicked problems” no pueden ser contestados a gran escala pero sí a escalas menores. Sea de forma consciente o inconsciente, parece que la fundación se haya centrado en esta forma de resolución, si no en términos geográficos o brutos, sí en términos de tiempo individual. En otras palabras, parece que la forma de trabajo de la fundación busca una estructuración del problema, que podría argumentarse inevitable, definiéndolo como algo temporal de modo que se pueda ayudar y apoyar a aquellos que sufren este problema y buscando minimizar el tiempo que se pasa en este estado apoyando su reincorporación en la sociedad habitual con el menor número de consecuencias posibles.

**Pregunta 3.** *¿Considerarían necesario haber incluido en la campaña de RAIS Fundación el concepto “sinhogarismo encubierto”? Esto es, observar este problema de forma feminista, sin excluir a ningún grupo de afectados y buscando soluciones por igual para todos.*

Sí, el sinhogarismo tratado en la campaña afecta a personas que habitan en la calle entre cartones. Sin embargo, según un artículo publicado por El Diario (Ortiz Martínez, 2017) este tipo de sinhogarismo no es el que reflejaría la realidad de una gran parte de la población, ya que la mayoría son hombres, dejando de lado que la gran mayoría de mujeres sin hogar está incluido en otro grupo conocido como “sinhogarismo encubierto”. Pensamos que aparte de realzar la necesidad de ayudar a las personas que habitan en la calle, habría que incluir el sinhogarismo encubierto, que es la modalidad más frecuente que podemos encontrar en nuestra sociedad. Es prácticamente invisible y por ello tal vez no llamaba tanto la atención. Incluye a las personas (mayoritariamente mujeres) que por múltiples posibles motivos, han tenido que abandonar su hogar. Tienden a buscar cualquier tipo de alojamiento (sin registro legal, en chabolas, entre amigos, bajo una situación de opresión y violencia machista, etc.) para poder refugiarse de la violencia y los peligros que supone alojarse en la calle. Pero ello conlleva asumir otros riesgos, ya mencionados.

**Pregunta 4.** *¿Cuáles son las ventajas que ofrece la economía colaborativa para ONGs o Fundaciones sin ánimo de lucro?*

Pensamos que tiene diferentes tipos de ventajas, la economía colaborativa generalmente es altruista, nos hacen sentir formar parte de algo "bueno", de un equipo y por ello nos llama más la atención si colaboramos voluntariamente por una buena causa a que si se nos impone una obligación. Las ONGs pueden colaborar con grandes empresas para poder viralizar de forma más eficaz el mensaje que pretende transmitir la ONG. Asimismo, el surgimiento de las redes sociales nos ha permitido acceder más fácilmente a plataformas, o aplicaciones que fomentan la economía colaborativa, la solidaridad, etc. por ejemplo el "crowdfunding". Es muy sencillo y rápido obtener financiación para invertir en proyectos de la causa social por la que se lucha. Por lo tanto, quizá no es la mejor opción, sin embargo, es de las mejores opciones actualmente.

#### 4. Conclusiones

El caso estudiado en relación con la economía colaborativa muestra un desarrollo del contexto económico que proviene directamente de la propia estructura social de las nuevas generaciones y las necesidades que estas tienen. Así como, viendo cómo el uso de las nuevas tecnologías, internet y las redes sociales se ha convertido en poco espacio de tiempo en algo básico y arraigado a esta forma social, es comprensible que ambos conceptos se hayan visto desarrollados y apoyados mutuamente.

De este modo, aunque la propia fundación no siga en su estructura interna o modelo de negocio, la de la economía colaborativa, está claro que para esta campaña (y es de esperar que aquellas posteriores) se haya manejado dentro de este nuevo contexto, adaptándose a las circunstancias y haciendo uso de las herramientas a su disposición para buscar mejor el éxito.

El origen y la definición de la economía colaborativa apoya el desarrollo de campañas para la resolución de causas sociales (Núñez-Barriopedro, Ravina-Ripoll, & Ahumada-Tello, 2019). Esto se debe a que la economía colaborativa surge de las nuevas generaciones y del cambio cultural producido por el aumento del interés por mantener el Estado de Bienestar. En virtud de, producirse una transición de cultura de ser propietario de los productos, a una mayor valoración de poder acceder al uso de estos.

En este caso, España es un país que se caracteriza por presentar y asegurar un Estado de Bienestar, cubriendo ciertas necesidades básicas que incluyen la salud, la educación y la vivienda (Cuesta Valiño, Rodríguez, Núñez Barriopedro, 2019).

Los objetivos presentados por la RAIS Fundación, erradicar el sinhogarismo incidiendo en el ámbito social, político y mediático, se centran en la consecución de los derechos antes mencionados. En el proceso de consecución de sus objetivos, la fundación transmite su mensaje a través de diversas estrategias de marketing encuadradas en el contexto de la economía colaborativa y en línea con la visión y misión de la fundación y la campaña.

La campaña "Personas de Cartón", es un claro ejemplo de campañas producidas por la RAIS fundación en búsqueda de proteger el derecho humano fundamental de la vivienda, y a través de este, la consecución de derechos relacionados, como el de la salud, el empleo y la educación. El objetivo de esta campaña es dar visibilidad, concienciar, y conseguir financiación. Se persigue transmitir un mensaje de empatía a la población haciendo ver como es un problema pasajero y con potencial resolución positiva, en que se podría ver involucrado cualquier ciudadano. El colaborar con personajes públicos, desarrollar un mensaje con alto contenido lírico y saber aprovechar la ocasión del lanzamiento de la película "invisibles", que trata el mismo tema, ha sido una gran estrategia de marketing por parte de la fundación, aportando así mayor credibilidad al asunto, y mayor viralización.

Esta campaña consiguió movilizar a más de ciento treinta medios de comunicación, conseguir la colaboración y participación de más de quinientas personas de relevancia. En las dos semanas de transmisión televisiva de la campaña, se alcanzó un aumento del 70% del tráfico de visualización de la página web de la fundación.

Con todo, tanto la campaña como la Fundación, han sido premiadas a Mejor Campaña de Fundraising de bajo Presupuesto en el año 2015.

## Bibliografía

- AEFundraising. (Productor). (2016). Gran Premio Fundraising 2016 „Personas de Cartón” de RAIS Fundación. [Youtube]. Recuperado el 28/10/2019 de: <https://www.youtube.com/watch?v=3GyNR7dlz00>
- Alfonso Sánchez, R. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), pp. 230-258. Recuperado el 18/10/2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696008.pdf>
- Barriopedro, E., y Vilchez, E. M. (2017). Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces. *Innovaciones aplicadas*
- Cañigüeral, A. (2014). Vivir mejor con menos: Descubre las ventajas de la nueva economía colaborativa. España: Conecta. [Versión electrónica] Recuperado el 22/10/2019 de: [https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=KF8bBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=economia+colaborativa&ots=PezizKreHu&sig=ZoMpAQMwCLtH2fGcMePuuucD9eI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=economia%20colaborativa&f=false](https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=KF8bBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=economia+colaborativa&ots=PezizKreHu&sig=ZoMpAQMwCLtH2fGcMePuuucD9eI&redir_esc=y#v=onepage&q=economia%20colaborativa&f=false)
- Congreso de los Diputados, (2003). Título I. De los derechos y deberes fundamentales: Capítulo tercero. De los principios rectores de la política social y económica (Artículo 47). La Constitución española de 1978. Recuperado el 27/10/2019 de: <https://app.congreso.es/consti/constitucion/indice/titulos/articulos.jsp?ini=47&tipo=2>
- Cuesta Valiño P, Rodríguez PG, Núñez Barriopedro E. (2019). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy. *Corp Soc Resp Env Ma*. 2019; 1–9.
- Custodio, N. & Cano-Campos, M., (2017). Efectos de la música sobre las funciones cognitivas. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 80 (1). Recuperado el 11/10/2019 de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0034-85972017000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0034-85972017000100008&script=sci_arttext)
- Díaz-Foncela, M., Marcuello Servós, C. & Monreal Garrido, M. (2016). Economía social y economía colaborativa: Encaje y potencialidades. [Pdf]. Recuperado el 18/10/2019 de: [https://zaguan.unizar.es/record/69619/files/texto\\_completo.pdf](https://zaguan.unizar.es/record/69619/files/texto_completo.pdf)
- Durán-Sánchez, A., Álvarez-García, J., del Río-Rama, M.C. & Maldonado-Erazo, C.P. (2016). Economía colaborativa: Análisis de la producción científica en revistas académicas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7 (3), pp. 1-20. Recuperado el 18/10/2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435649063002.pdf>
- Fundación RAIS (n.d.). Prevención y empleo. Hogar Sí Fundación RAIS. Recuperado el 25/10/2019 de: <https://hogarsi.org/prevencion-y-empleo/>
- Garcillán López-Rúa, M., (2015) Persuasión a través del marketing sensorial y experiencial. *Opción*, 31 (2), pp. 463-478. Recuperado el 10/10/2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045568027.pdf>.
- Hogarsí (2015). #Personasdecartón. Hogar Sí Fundación RAIS. Recuperado el 25/10/2019 de: <https://hogarsi.org/personasdecarton>
- Hogarsí, (n.d). #PersonasdeCartón, mejor campaña del año. RAIS Hogar Sí. Recuperado el 23/10/2019 de: <https://raifundacion.org/en/personasdecarton-mejor-campana-del-ano/>
- Hogarsí, (n.d.). Hogar Sí Fundación RAIS. Recuperado de: <https://hogarsi.org/>
- INE (2019). Sección prensa / Encuesta de Población Activa (EPA). Recuperado el 27/10/2019 de: [https://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm)
- Kolko, J., (2012). Wicked Problems: Problems Worth Solving. *Standord Social Innovation Review*. Retrieved on 29/10/2019 from: [https://ssir.org/articles/entry/wicked\\_problems\\_problems\\_worth\\_solving](https://ssir.org/articles/entry/wicked_problems_problems_worth_solving)
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*, pp. 259. Barcelona: Paidós.
- Lloret, L., Molina, A., Vaquerizo, J.C., Gruszczynski, P., Ruiz, A., Navarro, I., ... Valdemoro, M.C. (2017). Desde la calle en movimiento. Recuperado el 23/10/2019 de: [https://hogarsi.org/pdf/Revista\\_RAIS\\_10.pdf](https://hogarsi.org/pdf/Revista_RAIS_10.pdf)
- Luna Montalvo, A., (2013). Ídolos deportivos y fans en internet. *SERIE Magíster*, 130. Recuperado el 7/10/2019 de: <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3839/1/SM130-Luna-Idolos.pdf>

- Naciones Unidas, (n.d.). Declaración Universal de Derechos Humanos. Naciones Unidas. Recuperado el 27/10/2019 de: <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Núñez-Barriopedro E. (2019) Social Marketing in the General Directorate of Traffic's Campaign Called "Caminantedigital". In: Galan-Ladero M., Alves H. (eds) Case Studies on Social Marketing. Management for Professionals. Springer, Cham.
- Núñez-Barriopedro, E., Ravina-Ripoll, R., & Ahumada-Tello, E. (2019). Happiness perception in Spain, a SEM approach to evidence from the sociological research center. *Quality & Quantity*, 1-19.
- Ortiz Martinez, B., (5 de Julio 2017). El sinhogarismo encubierto es la situación más frecuente entre las mujeres sin hogar. *El Diario*. Recuperado el 29/10/2019 de: [https://www.eldiario.es/desigualdadblog/sinhogarismo-encubierto-situacion-alojamiento-frecuente\\_6\\_661843813.html](https://www.eldiario.es/desigualdadblog/sinhogarismo-encubierto-situacion-alojamiento-frecuente_6_661843813.html)
- Penelas Leguía, A., Galera Casquet, C., Galán Ladero, M., & Valero Amaro, V. (2012). *Marketing solidario. El marketing en las organizaciones no lucrativas*. Madrid: Pirámide.
- Peanuts&Monkeys, (n.d.). *Personas de Cartón*. Peanuts&Monkeys. Recuperado el 26/10/2019 de: <https://peanutsmonkeys.com/portfolio-item/personas-de-carton/>
- Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., & Galiano-Coronil, A. (2019). Towards a happy, creative and social higher education institution: the case of non-profit marketing and business creation subjects at the University of Cadiz. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1).
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6ª edición. Madrid: Editorial Pirámide.
- Tvanuncios.com, (2016). Richard Gere apoya "Personas de cartón". Tvanuncios.com. Recuperado el 24/10/2019 de: <http://www.tvanuncios.com/noticia-2089-richard-gere-apoya-personas-de-carton/>
- Twitter, (2019). #personasdecartón. [Twitter]. Recuperado el 26/10/2019 de: <https://twitter.com/hashtag/personasdecart%C3%B3n?src=hash>.
- Walsh, B. (2011). 10 ideas that will change the world: Today's smart choice: Don't own. Share. Time. Recuperado el 20/10/2019 de: [http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521\\_2059717,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717,00.html)



---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

**Volumen 7 (2020)**

**MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY**

## **SECTION IV: Social Marketing**





## **“SUS DERECHOS EN JUEGO”, LA IMPORTANCIA DEL MARKETING SOCIAL EN LA ECONOMÍA COLABORATIVA**

**Estela Núñez-Barriopedro**  
*Universidad de Alcalá (España)*

**Esther Carvajal Selvaggio**  
**Paloma Funes del Río**

### **Resumen:**

La Cruz Roja española lleva a cabo todos los años su campaña de recogida de juguetes “Sus derechos en juego”, que constituye otro ladrillo más en la construcción de una sociedad mejor. En esta ocasión, el objetivo es que todos los niños del país tengan, al menos, un juguete en navidad, así como promover valores de solidaridad, tolerancia e igualdad. Por su parte, da uso a la economía colaborativa, que cada vez alcanza mayor importancia en la sociedad actual, pues cabe decir que funciona como un intermediario entre los que buscan ayudar y los que necesitan esa ayuda. Asimismo, a través de múltiples medios de comunicación, busca persuadir a aquellos que cuentan con una situación económica estable y puede permitirse dar dinero o juguetes nuevos, ya que, según Cruz Roja, no existe una infancia de segunda mano y otra de primera. Además, se busca depositar en los niños juguetes no bélicos ni sexistas.

### **Abstract:**

Every year, Spanish La Cruz Roja conducts its toys collection called “Their claims at stake”, which constitutes another brick in the construction of a better society. This time, the goal is that every kid gets, at least, a toy for Christmas, as well as promoting values of solidarity, tolerance and equality. For its part, it uses collaborative economy, which reach increasingly more importance in the actual society, since it works as intermediary between those who want to help and those who need this help. In addition, the campaign, through media, ask for people who has a stable economic situation and can afford to donate money or new toys, because, according to Cruz Roja, there isn't first-class or second-class childhood. They are also trying to give children non warlike or sexist toys.

## 1. Introducción

La Cruz Roja Española se fundó el 6 de Julio de 1864, cumpliendo este año 155 años, con el objetivo de reunir voluntarios cualificados para amparar a los heridos de conflictos bélicos.

El comité de la Cruz Roja, al que pertenece la Cruz Roja Española, tiene 18.000 colaboradores, en más de 90 países, que ayudan a las personas que sufren en primera persona conflictos armados y la violencia entre otras situaciones dramáticas.

Lleva a cabo su cometido a través de varias líneas de actuación:

- Socorros. Actúan para salvar vidas, tanto cuando el riesgo es crónico como cuando es agudo. Disponen de recursos para enfrentarse a distintos tipos de emergencias, así como niveles de coordinación con las autoridades competentes pertinentes en cada situación.
- Inclusión social. Cruz Roja trabaja para que las personas en riesgo de pobreza y exclusión tengan posibilidades reales de participar en la vida económica, social y cultural disfrutando de un nivel de vida y bienestar normal en la sociedad a la que pertenecen.
- Empleo. Promueven la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, además de acercar al mercado laboral a las personas con más dificultades reforzando sus competencias profesionales, particular énfasis en los jóvenes y las mujeres. También ofrecen asesoramiento a emprendedores y empresas.
- Salud. La esperanza y calidad de vida de la población son objetivos relevantes para esta organización. En el Plan de Salud de Cruz roja se definen los objetivos y estrategias a través de los que contribuye en la mejora de la salud. Sensibilizan y previenen a la población en lo que a salud se refiere, mejoran los hábitos de las personas y trabajan con personas ya enfermas para que aprendan a cuidar de sí mismas, mejorando así sus condiciones de vida.
- Educación. La educación tiene un papel fundamental en la lucha contra la pobreza, además de otra multitud de beneficios que aporta al individuo. Cruz Roja interviene contribuyendo a la educación de los niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad social; ofrece cuidado y apoyo a niños, niñas y adolescentes que, tras haber sufrido situaciones de desprotección, viven separados de sus familias temporalmente; mejoran procesos de aprendizaje y ofrecen servicios complementarios a la escuela; se implica en la reinserción de jóvenes con cargos penales a través de puestos de acción voluntaria; acompañan a los jóvenes hacia la emancipación.
- Medio ambiente. Promueven los valores de protección del medio ambiente para velar por la vida y seguridad de las personas. En su lucha por el medio ambiente destaca que dotan a los colectivos más vulnerables de los conocimientos necesarios para contrarrestar el impacto de la degradación medioambiental, trabajan por erradicar la pobreza energética y reducen el impacto ambiental del que la propia organización es responsable.
- Actividad internacional. trabajan para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, proporcionando contribuyendo en el extranjero a que personas que han sufrido las consecuencias de emergencias, conflictos, el cambio climático y la pobreza lleven una vida digna. Ofrecen ayuda humanitaria y fortalecen las contrapartes de la Cruz Roja y la media luna Roja en otros países.

La financiación de dicha organización proviene en gran parte de la captación de fondos siendo el 29,72% de los ingresos totales, incrementado respecto al año 2017 en un 1,8%. De dicha de captación, formada por los ingresos de los socios, donantes y otros, siendo 140 millones, 5 millones, respectivamente, 482.846 euros son aportaciones realizadas por los donantes para proyectos relacionados con la infancia, de los cuales 360.215 euros van destinados a las campañas de recogida de juguetes. (Tabla 1)

Las estrategias de comunicación se llevan a cabo a través de todo tipo de medios. Sin embargo, se le ha dado gran importancia a la comunicación digital, ya que además de utilizar las plataformas y redes sociales más conocidas, Cruz roja cuenta con sus propias plataformas de comunicación, como por ejemplo, la revista digital de Cruz Roja o su canal de televisión. Asimismo, se han seguido utilizando medios tradicionales para poder acceder a todo el mundo. Entre todos los medios utilizados se destacan los siguientes:

**Tabla 1.** Financiación de la Cruz Roja 2017 y 2018

ingresos (en miles de euros)	2017	2018
Captación de fondos	198.432	202.156
Ventas y prestación de servicios	178.598	185.728
Subvenciones públicas	187.164	246.939
Donaciones privadas	37.808	31.419
Imputación subvenciones	10.739	9.307
Ingresos accesorios	3.542	3.516
Exceso de provisiones	1.108	50
Otros resultados	1.108	906
<b>total</b>	<b>618.497</b>	<b>680.021</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la memoria de 2017 y 2018

- Página Web, creada por Cruz Roja Juventud exclusivamente para esta campaña dónde se puede adquirir información de sus objetivos, estrategias y formas de participar (*Figura 1*).
- Redes sociales como, por ejemplo, Twitter, Instagram y Facebook.
- Cruz Roja TV y prensa.
- Asambleas de la Cruz Roja donde se llevan a cabo gran diversidad de actividades.
- Estantes de información para dar a conocer la campaña, así como para fomentar e inducir a la participación.

**Figura 1.** Portada de la página web [www.susderechosenjuego.com](http://www.susderechosenjuego.com)



Fuente: [[www.susderechosenjuego.com](http://www.susderechosenjuego.com)] a fecha 16/10/19

Asimismo, haciendo énfasis en el proyecto a tratar “Sus derechos en Juego” cabe destacar que, en los últimos años, el gran impacto de la crisis socioeconómica sufrida, ha dado lugar a un contexto de desigualdad social y económica creciente. Existe un grave problema de endeudamiento de las familias y exclusión social de lo que cabe mencionar que:

- Un 36,8% sufren una privación de material severa
- Las familias más perjudicadas por estas situaciones son aquellas conformadas por dos adultos y uno o dos niños.
- Aquellas familias con niños son aquellas más endeudadas, en relación con sus ingresos.

## 2. Desarrollo del Caso

La campaña “Sus derechos en Juego” es una campaña que tiene el propósito de ayudar a niños y niñas para que todos ellos puedan ostentar juguetes no sexistas y no bélicos.

Dicha campaña se pretende analizar desde el punto de vista de la economía de colaborativa en la cual, Cruz Roja sirve de intermediario entre aquellas personas que desean ayudar y aquellos que necesitan la ayuda que en este caso son los niños.

## Objetivos de la campaña

La *Declaración Universal de los Derechos de la Infancia* (20 de noviembre de 1959) reconoce el juego como un derecho fundamental, puesto que posibilita situaciones óptimas que influyen en el sano crecimiento y desarrollo de los niños. Los niños viven jugando y juegan viviendo. El juego y el juguete no deben ser un premio ni un castigo, sino un instrumento que facilite un desarrollo sano y equilibrado. Además, el artículo 1.1 de la Convención de los derechos del niño establece que “*Los Estados Partes reconocen el derecho del niño al descanso y el esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad y a participar libremente en la vida cultural y en las artes*”.

La última crisis socioeconómica ha configurado una situación de precarización y desigualdad social creciente, esencialmente debido al desempleo, que alcanza un 16,7% de la población activa (según datos de la EPA 2018). Además, es destacable que, según apunta el informe *El Estado de la pobreza. España 2017*, el 27,9% de la población corre riesgo de pobreza (Núñez-Barriopedro, Ravina-Ripoll, & Ahumada-Tello, 2019).

Desde el Centro de referencia estatal se estudió específicamente la vulnerabilidad social de la infancia atendida por Cruz Roja. El Boletín nº13, que analiza la situación de estos niños y niñas en 2017, presenta datos como:

- El 18% de los niños y niñas atendidas por Cruz Roja reconoce la carencia de juguetes.
- El 46% no tiene videoconsola.
- El 12% carece de libros o cuentos.

Asimismo, se puede decir que España es uno de los países desarrollados que menos gasta en juguetes, ya que el gasto en juguetes en el año 2018 eran 134,58 euros frente a los 374,07 euros que se gastan los residentes en Reino Unido.

**Tabla 2.** Previsión de gasto en juguetes por menor de edad en el mundo

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Variación 15 - 20
Alemania	221,02 €	229,55 €	236,08 €	242,80 €	249,88 €	251,22 €	13,66%
Australia	285,40 €	303,87 €	311,35 €	318,60 €	325,63 €	332,88 €	16,64%
Brasil	48,90 €	53,42 €	55,72 €	57,82 €	59,70 €	60,55 €	23,82%
Canadá	160,49 €	151,01 €	151,22 €	151,59 €	152,78 €	155,38 €	-3,19%
China	40,45 €	34,72 €	37,63 €	40,54 €	43,88 €	44,14 €	9,12%
Corea del Sur	90,26 €	93,93 €	97,65 €	102,06 €	107,17 €	116,38 €	28,94%
EEUU	239,22 €	236,35 €	244,55 €	253,59 €	260,87 €	274,85 €	14,90%
España	143,91 €	133,95 €	134,48 €	134,81 €	135,13 €	148,92 €	3,48%
Francia	234,68 €	233,69 €	234,23 €	234,96 €	236,01 €	241,29 €	2,82%
Holanda	189,16 €	179,81 €	181,62 €	185,33 €	189,66 €	197,07 €	4,19%
India	4,60 €	4,51 €	4,84 €	5,22 €	5,63 €	5,82 €	26,43%
Italia	198,01 €	174,46 €	176,56 €	178,22 €	180,26 €	190,59 €	-3,74%
Japón	221,81 €	211,45 €	213,48 €	217,24 €	222,09 €	223,25 €	0,65%
México	51,43 €	48,87 €	52,12 €	55,68 €	59,62 €	60,45 €	17,54%
Reino Unido	353,93 €	320,12 €	335,20 €	351,27 €	367,88 €	374,07 €	5,69%
Rusia	137,90 €	158,46 €	171,50 €	184,05 €	195,98 €	199,32 €	44,54%
Sudáfrica	9,25 €	8,77 €	8,83 €	8,89 €	8,95 €	10,01 €	8,12%
Global	32,02 €	32,67 €	33,93 €	35,23 €	36,55 €	36,93 €	15,33%

Fuente: [<http://www.constanza.org>] a fecha de 20/10/19

Entre los objetivos de la campaña de recogida de juguetes ‘Sus Derechos en Juego’ cabe destacar la dotación a familias con dificultades sociales y económicas con niños y niñas menores a su cargo, de juguetes y juego dentro de un entorno que permita la transmisión de valores, juego saludable y, además, el derecho a jugar de todos los niños y niñas de España. A su vez, otro de los objetivos de dicha campaña es promover el uso de juguetes como una herramienta educativa, transmitiendo valores a través de juguetes no sexistas y no bélicos.

## Despliegue de medios utilizados en la estrategia

En el desarrollo de la campaña se han tenido en cuenta diversos medios para el contacto de ambas partes afectadas por la misma, destacando la colaboración entre partes.

Además de la apelación a la solidaridad de individuos y familias, otras entidades colaboran con Cruz Roja para hacer el proyecto posible, como es el caso del Club Atlético de Madrid, que en la campaña de 2018 donó 200 juguetes a la causa. Asimismo, empresas como Toys "R" Us, correos o Corte Inglés son colaboradores oficiales de la campaña "Un juguete, una ilusión", que forma parte de "Sus derechos en juego". Dentro del mismo marco de la campaña, Orange "Rudolph" por lo que se puede decir que en esta economía colaborativa no solo participan personas si no también empresas con el propósito de mejorar su imagen y responsabilidad social (Núñez-Barriopedro, 2019). (Figura 2)

**Figura 2.** Colaboración entre Cruz Roja y el Club de Fútbol Atlético de Madrid



Fuente: elaboración propia

### Partes de la campaña

Se pueden distinguir 3 partes en esta colaboración:

Por un lado, están los niños y familias que, por diversas circunstancias, principalmente económicas, no pueden comprar juguetes o similares.

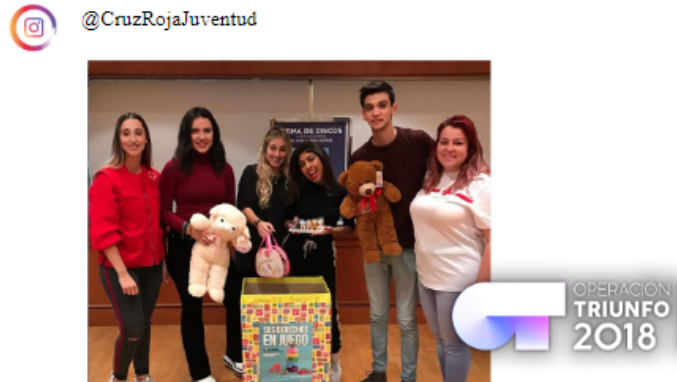
Por otro lado, están aquellas personas que quieren ayudar de alguna forma, ya sea donando dinero o proporcionando juguetes de acuerdo a las instrucciones de Cruz Roja, ya que lo que se pretende es distribuir juguetes no sexistas ni bélicos a los niños.

Como tercera parte está Cruz Roja que es el que funciona como intermediario entre los que quieren ayudar y los que necesitan ayuda. De ahí que en su página web tengan como título principal "Los que juguetes que faltan los tienes tú".

En cuanto al marketing mix utilizado en dicha campaña se puede decir lo siguiente:

- Puesto que el móvil de esta campaña es la ayuda a aquellas familias más necesitadas y que los menores pertenecientes a dichas familias tengan juguetes, se podría entender que el producto que se promociona son los juguetes, pero en realidad, el verdadero producto ofertado es la satisfacción de haber ayudado a los que lo necesitan, es por ello que el producto es intangible.
- El precio de la campaña engloba múltiples aspectos, desde las acciones de promoción por medios digitales cuyo presupuesto es menor que el tradicional hasta estantes improvisados en la calle con el objetivo de llamar la atención al público. Además, esta campaña acepta también dinero para comprar juguetes nuevos, permitiendo diferentes modos de participación.
- Sus derechos en Juego se ha dado ha promocionado a través canales digitales, haciendo uso de Twitter, Instagram (utilizando la imagen de la campaña), y Youtube entre otros. Además, no sólo se centraron en los medios digitales, sino que también emplearon los del mundo offline, a través de la creación de estantes en la calle junto a colaboradores famosos como, por ejemplo, el Club Atlético de Madrid, entre otros. Asimismo, para su promoción se creó una página web exclusiva para esta campaña [www.susderechosenjuego.com](http://www.susderechosenjuego.com) se dio uso a periódicos digitales, colegios, y televisión, incluida la prensa y televisión propia digital de Cruz. Además, para darlo más a conocer y una forma de acercar a los más han colgado fotos en sus plataformas con celebrities colaborando con la causa. (Figuras 3-6)



**Figura 3.** Concursantes de OT colaborando con la campaña

Fuente: elaboración propia

**Figura 4.** Imágenes de la campaña en Instagram @CruzRojaJuventud

Fuente: elaboración propia

**Figura 5.** Página web de la campaña [www.susderechosenjuego.com](http://www.susderechosenjuego.com)

Fuente: [[www.susderechosenjuego.com](http://www.susderechosenjuego.com)] a fecha de 20/10/19

**Figura 6.** Fotograma del vídeo de la campaña

Fuente: elaboración propia

Asimismo, la campaña cuenta con más de 400 puntos propios de Cruz Roja en el territorio español, donde se pueden entregar los juguetes, además de otros puntos habilitados para la misma causa llevados por entidades que colaboran. También es destacable la vía telemática en el caso de las donaciones monetarias.

### Concepto creativo de la campaña

La Navidad debería ser una época acogida con ilusión por cualquier hogar, pero por múltiples circunstancias. No es así y esta situación se hace particularmente dramática durante la infancia.

Por esa razón, Cruz Roja hace un llamamiento a la solidaridad de aquellas personas con posibilidad de donar dinero a través de SMS o juguetes en los distintos puntos de recogida, para hacer posible que los niños en situaciones delicadas puedan encontrarse con, al menos, un juguete, el 6 de enero y reivindica este derecho fundamental de la infancia bajo el juego de palabras "Sus derechos en juego".

### Imagen gráfica

Como se ha comentado anteriormente, el juego es un derecho universal de la infancia que a menudo es violado, motivo que da razón de La imagen utilizada en la campaña de 2016, cuyo fin es evocar la ilusión y lo bonita que puede ser la infancia, fue la ilustración de distintos juguetes saliendo, entre confeti y globos, de una caja roja. (Figura 7)

Figura 7. Cartel publicitario de la campaña de 2016



Fuente: [https://cadenaser.com/emisora/2016/12/13/ser\_madrid\_norte/1481635832\_565353.html] a fecha 25/10/19

En 2017, se optó por un mensaje visual más directo que simboliza la crudeza de la realidad a la que se quería hacer frente, sin abandonar una paleta de colores vivos que evocan el espíritu navideño. La imagen es una niña sosteniendo un catálogo de juguetes en blanco, aludiendo al vacío con el que se encuentran muchos niños el día de reyes. (Figura 8)

Figura 8. Cartel publicitario de la campaña de 2017



Fuente: [http://www.cruzroja.es/principal/ca/web/sala-de-prensa/-/not-20171122-presentacion-sus-derechos-en-juego-2017] a fecha 25/10/19

En 2018 se retomó la idea inicial de darle el protagonismo a los juguetes no bélicos y no sexistas que la organización busca recoger. De nuevo, la paleta de colores utilizada es muy viva y alegre, en consonancia con lo que se espera de estas fiestas. La imagen está compuesta por cuatro figuras de distintos dinosaurios y piezas de madera de un juego de mesa. (Figura 4)

### 3. Preguntas para la discusión

#### Pregunta 1. ¿Se han cumplido los objetivos de la campaña?

60.000 niños y niñas en dificultad social. El uso de medios de comunicación online, como, por ejemplo, las redes sociales, así como la propia página web de la organización, y los medios offline, permitieron la



expansión de esta campaña. Incluyendo, además, la labor del voluntariado de Cruz Roja y las entidades colaboradoras en este proyecto, fue posible entregar 127.000 juguetes a más de 61.000 niños y niñas en esta situación.

Asimismo, otro de los principales objetivos es dar a conocer la delicada situación en la que se encuentran numerosas familias en nuestro país, así como el uso de juguetes no bélicos y no sexistas, algo que ha tenido muy buenos resultados, puesto que cada vez más familias están optando por el uso de dichos juguetes, ya que forma parte de la educación de los niños (Núñez-Barriopedro, Carvajal Selvaggio, Castaño Morillo, 2018). Además, esta campaña solo aceptaba juguetes con las características comentadas por lo que se puede decir que los 61.000 niños utilizan este tipo de juguetes.

**Pregunta 2.** *¿Qué supone la economía colaborativa para la sociedad con campañas como esta?*

El concepto “marketing no empresarial” hace alusión a actividades de intercambio, esencialmente de servicios y/o ideas, llevadas a cabo por instituciones sin ánimo de lucro, independientemente de su naturaleza pública o privada (Núñez-Barriopedro, Penelas-Leguía, Cuesta-Valiño, & Moncluz, 2016). El caso expuesto corresponde al marketing de instituciones no lucrativas, nutriéndose de este modelo económico para paliar las desigualdades sociales (Ravina-Ripoll, Núñez-Barriopedro, & Galiano-Coronil, 2019). El éxito de la campaña se ha hecho posible mediante consumo colaborativo, cediendo los juguetes de forma altruista, y finanzas colaborativas, a través de donaciones económicas.

La economía colaborativa es, junto a la responsabilidad social, una vía que hace factible una mejora de la sociedad a un coste individual bajo (Cuesta-Valiño, Rodríguez, Núñez-Barriopedro, 2019).

**Pregunta 3.** *¿Cuáles podrían ser las claves para próximas acciones y nuevas estrategias de marketing?*

Vivimos en un mundo cada vez más digitalizado, lo que hace interesante innovar en estrategias online, para hacer llegar este mensaje a más gente (Barriopedro y Vilchez, 2017). Por otra parte, sería interesante organizar eventos de sensibilización en centros comerciales para tener un trato directo con el público objetivo.

Por su parte, otra estrategia que están intentando llevar a cabo, como se ha podido observar a lo largo del informe, es acercarse a los más jóvenes utilizando estrellas idolatradas por estos, véase, por ejemplo, los concursantes de operación triunfo, los cuales participaron en dicha campaña de tal forma que sus admiradores pueden seguir su ejemplo. Además, sería interesante que lo hiciesen con otro tipo de influencers con gran repercusión en España, por ejemplo, Verdelliss, conocida por tener siete hijos.

**Pregunta 4.** *¿Cómo ha definido Cruz Roja su producto?*

El marketing de las instituciones no lucrativas se entabla en una relación más sutil que la existente en el caso del marketing empresarial ya que es más difícil definir el producto y el coste que le supone al consumidor no siempre es monetario. Además, cabe destacar que muchas veces la adquisición de ese producto no compensa los costes incurridos.

En este proyecto, Cruz Roja ofrece un producto tan simple e intangible como lo es la satisfacción personal, es decir, se ofrece como una forma de ayuda a los demás poniendo en contacto a dos partes los que quieren donar y los que necesitan esas donaciones. Aunque se trate de una organización no lucrativa al igual que casi todos los productos y servicios que se ofrecen requieren unos costes, los cuales consiguen, en gran medida, gracias a las captaciones de fondos de socios y no socios, entre otros.

#### 4. Conclusiones

La campaña de recogida de juguetes de la Cruz Roja es famosa en España y lleva activa durante mucho tiempo, sin embargo, ver esta campaña desde el punto de vista de los derechos inherentes a los niños empezó en 2016 con “Sus derechos en juego”.

Dicha campaña ha tenido un gran impacto en las familias ya que su reto era conseguir juguetes para 60.000 niños y familias, propósito que consiguieron en 2017 y 2018. Si bien es cierto, un aspecto a mejorar sería la captación de fondos para la campaña.

Asimismo, se debe tener en cuenta que se han realizado grandes esfuerzos por parte de la Cruz Roja y sus voluntarios para promocionar esta recogida de juguetes, ya sea creando estantes en las calles, dando charlas en los colegios con el objetivo de concienciar a los más pequeños y demostrarles que, todavía, no todos los

niños tienen las mismas oportunidades ni disfrutan de los mismos derechos. Además, la labor de promoción digital también ha sido significativa, puesto que han utilizado todos los medios posibles, desde la creación de la página web de la campaña donde proporcionan información sobre qué juguetes se pueden aportar, guías del juguete perfecto, vídeo de la campaña y, por supuesto, cómo colaborar.

Desde el punto de vista de la economía colaborativa La Cruz Roja es el intermediario que ofrece ayuda para poder ayudar, es decir, toda persona que quiera donar juguetes o dinero podrá hacerlo a través de la Cruz Roja, ya sea entregando juguetes nuevos o dando dinero a través de sus líneas telefónicas. Una vez logrado el móvil de la campaña todo lo conseguido es destinado a las familias y niños que lo necesitan, es por ello que la confianza mutua es fundamental cuando hay donaciones y donativos de por medio, por el miedo de que puede pasar con ellos (Penelas, et al., 2012).

Uno de los principales motivos por los que decidimos tratar el tema de la vulnerabilidad de los derechos de los niños es porque, aunque España sea un país desarrollado y haya superado una crisis tan grande como la del año 2008, la situación crítica que sufren algunas familias no ha desaparecido, siguen existiendo miles de niños en nuestro país que no tienen los recursos necesarios para poder comprarse un cuento o un juguete por Navidad, algo que ya no solo afecta a su diversión, sino también a su desarrollo y crecimiento.

Otra de las razones por las que decidimos tratar este tema desde la organización de la Cruz Roja es la forma de enseñarles a los niños que sí tienen recursos para tener juguetes que son muy afortunados de tener las posibilidades que tienen. Esto lo hicieron, en parte, a partir del catálogo en blanco que crearon para los niños. Estos se acercaban con ilusión al catálogo y al ver que no había nada mostraban desilusión y tristeza, un sentimiento que, por desgracia muchos niños sienten.

## Bibliografía

- Barriopedro, E. N., & Vilchez, E. M. (2017). Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces: Innovaciones aplicadas. Editorial Académica Española.
- Bulchand, J., & Melian, S. (2018). La revolución de la economía colaborativa. LID Editorial.
- Control y publicidad: Noticia acerca de la campaña de marketing [ <https://controlpublicidad.com/campanas-de-marketing-digital/susderechosenjuego/>]
- Youtube: Anuncio de la campaña [ <https://www.youtube.com/watch?v=yglffTVGrY0>]
- Cruz Roja juventud: Guía de juguetes aceptados por la campaña [ <http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2017/01/Bolet%C3%ADn-de-Investigaci%C3%B3n-XII-Gasto-en-juguetes-2016.pdf>]
- Cruz roja: Nota de prensa [ [https://www2.cruzroja.es/-/cruz-roja-juventud-reparte-127-000-juguetes-para-mas-de-61-000-ninos-ninas-y-adolescentes-en-dificultad-soci-2?inheritRedirect=true&redirect=https%3A%2F%2Fwww2.cruzroja.es%2Fsala-de-prensa%3Fp\\_p\\_id%3Dcom\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dmaximized%26p\\_p\\_mode%3Dview%26\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_redirect%3Dhttps%253A%252F%252Fwww2.cruzroja.es%252Fsala-de-prensa%253Fp\\_p\\_id%253Dcom\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet%2526p\\_p\\_lifecycle%253D0%2526p\\_p\\_state%253Dnormal%2526p\\_p\\_mode%253Dview%26\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_mvcPath%3D%252Fsearch.jsp%26\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_keywords%3DSus%2Bderechos%2Ben%2Bjuego%26\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_formDate%3D1571997421467%26\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_scope%3Dthis-sit](https://www2.cruzroja.es/-/cruz-roja-juventud-reparte-127-000-juguetes-para-mas-de-61-000-ninos-ninas-y-adolescentes-en-dificultad-soci-2?inheritRedirect=true&redirect=https%3A%2F%2Fwww2.cruzroja.es%2Fsala-de-prensa%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_redirect%3Dhttps%253A%252F%252Fwww2.cruzroja.es%252Fsala-de-prensa%253Fp_p_id%253Dcom_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet%2526p_p_lifecycle%253D0%2526p_p_state%253Dnormal%2526p_p_mode%253Dview%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_mvcPath%3D%252Fsearch.jsp%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_keywords%3DSus%2Bderechos%2Ben%2Bjuego%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_formDate%3D1571997421467%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_scope%3Dthis-sit)]
- Atlético de Madrid: Sitio oficial del Club Atlético de Madrid, colaborador [ <https://www.atleticodemadrid.com/noticias/nuestra-fundacion-y-un-juguete-una-ilusion-colaboran-con-cruz-roja-donando-mas-de-200-juguetes>]
- Un juguete una ilusión: Sitio oficial de “Un juguete, una ilusión”, campaña ligada a “Sus derechos en juego” [ <http://www.unjugueteunailusion.com/colaboradores/>]
- Comisionado de pobreza infantil: [ [https://www.comisionadopobrezainfantil.gob.es/sites/default/files/DB003\\_0801.pdf](https://www.comisionadopobrezainfantil.gob.es/sites/default/files/DB003_0801.pdf)]
- Cuesta-Valiño P., Rodríguez P.G., Núñez-Barriopedro E. (2019). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy. Corp Soc Resp Env Ma. 1–9.

- Núñez-Barriopedro E. (2019) Social Marketing in the General Directorate of Traffic's Campaign Called "Caminantedigital". In: Galan-Ladero M., Alves H. (eds) Case Studies on Social Marketing. Management for Professionals. Springer, Cham.
- Núñez-Barriopedro, E., Penelas-Leguía, A., Cuesta-Valiño, P., & Moncluz, I. (2016). Innovation in marketing for a more globalized environment, In ICERI2016 Proceedings, pp. 6537-6546.
- Núñez-Barriopedro E., Carvajal Selvaggio, E., Castaño Morillo, A. (2018) #NOBULLYING, Concienciación de la sociedad a través del marketing social de la Fundación Mutua Madrileña. Revista Casos 3, 139-148.
- Penelas Leguía, A., Galera Casquet, C., Galán Ladero, M., & Valero Amaro, V. (2012). Marketing solidario. El marketing en las organizaciones no lucrativas. Madrid: Pirámide.
- Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., & Galiano-Coronil, A. (2019). Towards a happy, creative and social higher education institution: the case of non-profit marketing and business creation subjects at the University of Cadiz. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1).
- Núñez-Barriopedro, E., Ravina-Ripoll, R., & Ahumada-Tello, E. (2019). Happiness perception in Spain, a SEM approach to evidence from the sociological research center. *Quality & Quantity*, 1-19.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6ª edición. Madrid: Editorial Pirámide.

## ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE MARKETING NAS ORGANIZA-ÇÕES DO TERCEIRO SETOR, NA ERA DA ECONOMÍA COLABORATIVA

**Alexandra Braga**

**Amélia Carvalho**

*Porto Polytechnic Institute, School of  
Management and Technology (Portugal)*

**Ana Sofia Costa**

### **Resumo:**

Em Portugal existem 5622 organizações sociais com estatuto de IPSS - instituição particular de solidariedade social, representam 7,8% das organizações que constituem o 3º setor e 51,5% das remunerações. Encontram-se confederadas na CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, organização cúpula, que as representa, apoia e também capacita. Sendo o accountability um dever destas entidades, e este um setor com dinâmicas idealmente colaborativas, entendemos como pertinente analisar em que medida esta organização avalia e relata, voluntariamente o seu desempenho económico, social e ambiental, em resposta ao interesse e obrigação de manter informados os seus stakeholders e os cidadãos, em geral, acerca dos impactos positivos e negativos que resultam da sua atividade.

### **Abstract:**

In Portugal there are 5622 social organizations with IPSS (Portuguese private statutory) - private charity, representing 7.8% of the organizations that make up the 3rd sector and 51.5% of remuneration. They are confederated at CNIS - National Confederation of Solidarity Institutions, a top organization that represents, supports and also cites them. As accountability is a duty of these entities, and this is a sector with ideally collaborative dynamics, we understand as pertinent to analyze to what extent this organization voluntarily evaluates and reports its economic, social and environmental performance, in response to interest and obligation to keep its stakeholders and citizens informed of the positive and negative impacts that result from its activity.

## 1. Introdução

A CNIS – confederação nacional das instituições de solidariedade social, é uma entidade de natureza associativa, de âmbito nacional, que prossegue fins não lucrativos e confedera, atualmente, 3040 IPSS, sendo 2 Federações, 17 Uniões Distritais, 2 Uniões Regionais, 1 Delegação Distrital e as restantes instituições de base<sup>1</sup>. Nasceu a 15 de janeiro de 1981, no Porto, com outra designação: União das Instituições Privadas de Solidariedade Social – UIPSS, entretanto alterada para União das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Conforme conta a própria CNIS, a organização do movimento social e solidário em Portugal conta com séculos de história, mas foi em 1905 que o movimento social solidário se organizou no I Congresso de Beneficência, evento que decorreu de 25 a 25 de janeiro, no Porto, donde se concluiu que “a Beneficência deve ter uma organização”. Porém, nas décadas seguintes não há registo de qualquer desenvolvimento desse movimento agregador. Terá sido em 1980 que houve um novo e decisivo impulso para criar uma entidade que representasse tão importante movimento da sociedade civil. Nos dias 14 e 15 de junho desse ano, no Centro de Caridade Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, no Porto, realizou-se o II Congresso das Instituições Pri-vadas de Solidariedade Social, com a participação de 298 instituições nacionais. Uma vez mais a intenção era clara e foi vertida na seguinte conclusão: “As instituições presentes neste Con-gresso deliberaram a criação da União das Instituições Privadas de Solidariedade Social, ele-gendo desde já uma comissão encarregada de praticar todos os atos necessários à institucionali-zação jurídica da União”.

A CNIS tem por finalidade, segundo os seus próprios estatutos, defender e promover o quadro de valores comum às IPSS, preservando a sua identidade, acautelando a sua autonomia, desen-volvendo e alargando a base de apoio da solidariedade. Para além destas, ainda representa, promove e assume a defesa dos interesses comuns das IPSS, coordena a atividade das suas associadas relativamente a quaisquer entidades públicas e privadas, promove o desenvolvi-mento da ação das IPSS e apoia a cooperação entre as mesmas e, finalmente, contribui para o reforço da organização e do papel de intervenção das IPSS no seio das comunidades.

Para prosseguir estas finalidade, desenvolve por referência aos estatutos, a partir da sua sede no Porto, 5 atividades fundamentais: ações para o reforço da cooperação e intercâmbio; servi-ços e ações de apoio; programas de formação profissional e medidas de inserção social; con-venções coletivas de trabalho, investigação e demais sessões de trabalho e debate.

Na concretização destas atividades, participa em cerca de 22 instâncias nacionais, das quais destacamos a Confederação Portuguesa da Economia Social (na qual tem a vice-presidência), a Comissão Permanente do Setor Social e Solidário, o Fundo de Reestruturação do Setor Social e Solidário, o Programa Operacional Inclusão Social e Emprego, Linhas de Crédito de Apoio à Economia Social, Conselho Nacional para a Economia Social e Comissão Nacional de Coo-peração, entre outros. A nível europeu, está ainda representada no Comité Económico e Social Europeu, na Federação Europeia dos Empregadores Sociais e no Gabinete Europeu em Matéria de Asilo.


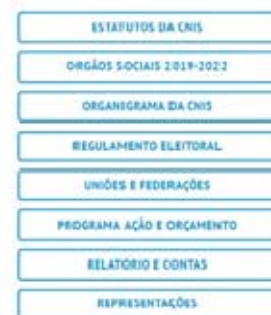
Anuncia que tendo como principal missão estar ao serviço das populações que se encontram em situação de maior fragilidade social, as suas associadas apoiam mais de 500 000 utentes em áreas tão fundamentais como a saúde, educação, ação social e desenvolvimento local, empre-gam mais de 180 000 trabalhadores e contam com o importante trabalho voluntário de mais de 25 000 dirigentes.

## 2. Desenvolvimento do caso

No geral, as organizações que constituem o terceiro setor<sup>2</sup> (e portanto, também aquelas que a CNIS representa, e ela própria) providenciam bens e serviços que melhoram a qualidade de vida e, muitas vezes, promovem paz, equidade e justiça; também promovem empregos, opor-tunidades de voluntariado, programas de artes e educação e muitos outros benefícios que enri-quecem as suas comunidades (Jones & Mucha, 2013). Os bens e serviços produzidos e distri-buídos por estas organizações, fazem com que as mesmas tenham características muito pró-prias, das quais destacamos:

<sup>1</sup> 1 Plano atividades e orçamento previsual 2018, disponível <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2016/11/Programa-A%C3%A7%C3%A3o-e-Or%C3%A7amento-2018.pdf>, consultado a 07.11.2019

<sup>2</sup> a Constituição da República Portuguesa (CRP) reconhece 3 setores de propriedade dos meios de produção: o público, o privado e o cooperativo e social. Este último, estruturado pela Lei de Bases da Economia Social - Lei 30/2013, de 8 de maio, é explicitado, no art. 82º da CRP como um tendo por fim um lucro social. É constituído por organizações que têm as seguintes características-chave: são formais, privadas, não distribuidoras de lucro, autónomas e voluntárias (Salamon & Anherier, 1997,1998).

<i>A CNIS apresenta-se institucional em linha com os seus propósitos</i>	<i>Disponibilizando informação diversificada e atual:</i>
	
<b>Imagem 1:</b> página inicial da CNIS in <a href="http://cnis.pt/">http://cnis.pt/</a> em 07.11.2019	<b>Imagem 2:</b> página de documentação da CNIS, em <a href="http://cnis.pt/cnis-3/">http://cnis.pt/cnis-3/</a> a 07.11.2019

1. interação com uma multiplicidade de partes interessadas, entendidas estas pessoa(s) ou grupo(s) que tem um interesse em qualquer decisão ou atividade de uma organização (APEE, 2011).
2. têm o dever ético de demonstrar transparência e fornecer uma explicação abrangente dos impactos positivos e negativos das suas operações para as partes interessadas, sobretudo para a comunidade envolvente (Jones & Mucha, 2013).
3. são parte integrante da sociedade onde intervêm, e, por isso, as informações sobre as suas atividades são (ou devem ser) do conhecimento público (Pavaloaia, Dicu, Chelariu, & Mardiros, 2017).

Portanto, existindo para melhorar o bem-estar da sociedade, são-lhes devidas intervenções sustentáveis, ao mesmo tempo que (Global Sustainability Standards Boards (GSSB), 2014) sendo proeminentes entre aqueles que chamam outros setores à atenção para o impacto que têm, estarão em condições de demonstrar, por meio de evidências, que estão, elas próprias, em conformidade com os valores que declaram.

De acordo com a informação disponível na GRI – global reporting initiative, desde 2010 que as organizações sem fins lucrativos de todo o mundo podem e têm começado a avaliar e relatar voluntariamente os seus desempenhos a vários níveis: ambiental, económico e social. Esta iniciativa voluntária surge como resposta à crescente consciencialização pública sobre o interesse e obrigação de manter informados os cidadãos, os participantes das organizações e todas as suas partes interessadas, reportando os impactos positivos e negativos que as suas ações e atividades têm na sociedade (Pavaloaia, Dicu, Chelariu, & Mardiros, 2017). Tal decisão, é fortemente influenciada pela natureza da atividade deste setor e pelas principais formas do seu financiamento. Este compromisso ou necessidade de prestação de contas às suas partes interessadas são devidas, então, quer à promessa que estas organizações advogam de servir o bem público; quer, também, porque tal exercício oferece várias vantagens práticas para as próprias organizações (Jones & Mucha, 2013). Servir o bem público, significa veicular intervenções sustentáveis e com impacto (positivo) na vida dos participantes destas organizações. Para levarem a efeito tal missão, no seu todo, estas organizações recebem, entre outros, fundos e subsídios estatais, que mais não são que dinheiro, subtraído do orçamento de Estado, e, portanto, proveniente dos contribuintes e consumidores. Por conseguinte, para além da necessidade de diversificarem as suas fontes de financiamento, é certo que, por via direta dos subsídios, ou indireta, dos benefícios fiscais, estas organizações devem informação a todos os cidadãos, no geral, e aos seus participantes, em particular.

Num estudo levado a cabo a nível Europeu (Pavaloaia, Dicu, Chelariu, & Mardiros, 2017), constatou-se que de 2010 a 2016 não houve um aumento perceptível das organizações não governamentais em partilharem / divulgarem os seus relatórios de sustentabilidade, na GRI. Na realidade, os autores apuraram os seguintes números: 57 organizações em 2010; 78 em 2011; 83 em 2012; 81 em 2013; 84 em 2014 e 70 em 2015. A escassez destas divulgações segundo frameworks standardizadas, foi interpretado como uma ausência de preocupação, por parte destas organizações em informar sobre as suas atividades sociais. Este

sinal de desinteresse, na análise dos autores, deve-se a 2 fatores essenciais: (1) estas organizações consideram-se parte integrante da comunidade onde operam, sendo as informações acerca das suas atividades do conhecimento público, pelo que não é necessário divulgar mais informação complementar; e (2) divulgar aspetos negativos em relação à sua atividade poderia repelir doadores e voluntários, por isso o reporting acaba por ser entendido como uma escolha entre fundos e transparência.

### a) O conceito e a importância do accountability

O conceito de accountability tem sido apresentado com várias definições, compatíveis e harmoniosas entre si. O problema em definir com clareza *accountability* surge quer pela construção social que o termo encerra, quer pela pluralidade de prestações de contas a que as organizações estão sujeitas (Ebrahim, 2003b), o próprio conceito tem diferentes visões disciplinares.

De uma forma breve, accountability pode ser entendido como:

- os meios pelos quais indivíduos ou organizações reportam a uma autoridade(s) re-conhecida(s) e são responsabilizados pelas suas ações (Edwards & Hulmes, 1996 in (Pinto, 2012) e assumem, eles próprios, responsabilidades (Cornwall, Lucas & Pasteur, 2002 in (Pinto, 2012).
- a disponibilidade e capacidade dos órgãos dirigentes, para responder por decisões e atividades perante as autoridades legais e, de forma genérica, às suas partes interessadas (APEE, 2011).

Um efetivo processo de accountability comporta (Pinto, 2012): (a) a declaração de objetivos em concordância com padrões de performance estabelecidos; (b) transparência nas decisões e relacionamentos; (c) veracidade nos relatórios sobre recursos consumidos e resultados alcançados; (d) o processo de avaliação por parte das autoridades supervisoras que lhes permitam aferir se os resultados são satisfatórios; (e) mecanismos concretos de recompensa ou penalização para com os responsáveis pela performance.

A maioria dos estudos sobre accountability nas organizações de economia social referem (Pinto, 2012): a governação, a integridade financeira, a capacidade e segurança organizacional, a eficácia da performance, a credibilidade da advocacia, o acesso a informação pelos stakeholders e a resposta a queixas e reclamações.

### b) tipologias de accountability

Dependendo do formato, conteúdo, periodicidade e pessoas envolvidas, o *accountability* das organizações pode configurar-se em diferentes tipologias. Organizando os contributos de vários autores (Pinto, 2012), sumariza 3 dimensões do *accountability*, distinguindo: ascendente-descendente; interna-externa; funcional-estratégica. A estas podemos ainda acrescentar, a formal-informal (Costa & Pesci, 2016).

Conhecidas estas tipologias dicotómicas, são várias as questões que cada uma das organizações pode levantar no momento de tipificar o seu *accountability*. Aliás, a tarefa de criar um sistema único e completo de prestação de contas poderá não ser possível (Costa & Pesci, 2016). A diversidade de configurações possíveis atendendo a fatores como o nível de envolvimento, a dimensão, a natureza, o estágio de desenvolvimento da organização, entre outros, demonstra que será difícil para estas organizações criarem um sistema de *accountability* único que satisfaça todas as partes interessadas.

Partindo do conceito de *accountability holística* (O'Dwyer & Unerman, 2010) em (Pinto, 2012), descrita como aquela que combina accountability ascendente e descendente, idealmente com a adição de dimensões de accountability multidirecionais e considerando a perspetiva de Ebrahim (Ebrahim, 2003b) segundo a qual o desafio do *accountability* está na manutenção de uma dinâmica entre os diferentes mecanismos e não numa relação binária entre supervisão e interdependência, atrevemo-nos a sugerir um *accountability* inclusivo, equilibrado ou completo que:

- acompanhe a identidade da organização;
- seja integrante de uma atitude de liderança e gestão participada, transparente, construtiva e cooperante;
- use linguagem rigorosa, clara e acessível;
- reconhece que partes interessadas diferentes devem ser envolvidas de forma diferente, segundo critérios específicos;
- atua na perspetiva de elevar cada um dos stakeholders para o nível de envolvimento seguinte;
- Tenha características complementares da dimensão ascendente e descendente; interna e externa; funcional e estratégica; formal e informal, fazendo uso de instrumentos e processos.

Com esta definição, de *accountability inclusivo*, queremos propor um processo de *accountability* contínuo, que seja parte integrante da forma de liderar e gerir a organização, que equilibre as 4 dimensões (ascendente-descendente; interna-externa, funcional-estratégica; formal-informal) de modo a incluir, e não a discriminar, cada parte interessada, inserindo a prestação de contas nas relações organizacionais, isto é, como uma atitude de gestão estratégica e operacional. Cremos que só assim, conseguiremos, como sugere Ebrahim (Ebrahim, 2003b), inculcar uma responsabilidade sentida, que nenhuma supervisão externa ainda que necessária, em qual-quer quantidade [ou intensidade] lhe corresponda.

### c) Frameworks para a avaliação e relato

Accountability é entendido como um processo de acompanhamento, avaliação e reporte da sustentabilidade da organização, em termos económicos, sociais e ambientais, com o envolvimento das suas partes interessadas. Pese embora que cada organização poderá adotar a estrutura, os métodos, instrumentos e ferramentas que tenha como convenientes, podemos encontrar algumas frameworks de maior expressão.

c1) **de acordo com a legislação portuguesa em vigor:** é devida a apresentação, até 31 de março do ano subsequente, à assembleia geral (nos casos em que exista) e ao Instituto de Segurança Social, de um relatório de atividades e contas, cuja estruturação das contas deve obedecer às normas contabilísticas e de relato financeiro para as entidades do setor não lucrativo (NCRF-ESNL), com respetivo parecer prévio do conselho fiscal, sendo omissa quanto aos resultados a apresentar em termos de desempenho social e ambiental.

c2) **de acordo com as recomendações do modelo de avaliação da qualidade das respostas sociais proposto pelo Instituto de Segurança Social:** devem ser previstas metodologias de envolvimento, participação e avaliação da satisfação dos clientes, colaboradores, parceiros e outras partes interessadas, assim como evidenciados resultados tangíveis em termos de satisfação dessas partes e resultados para a sociedade em termos de desempenho social, ambiental e financeiro.

c3) **AccountAbility AA1000:** apresenta uma família de 3 referenciais: os princípios (AA1000) que servem de base para compreender e alcançar a garantia da sustentabilidade (AA1000AS) e para um envolvimento responsável das partes interessadas (AA1000SES). Foi lançada em 1999 e desde aí tem atualizado continuamente as suas versões. Oferece princípios e padrões para que empresas, organizações de economia social e da administração pública incorporem responsabilidade ética, ambiental, social e de governação no seu ADN organizacional (AccountAbility, 2018). Na sua versão mais recente, o referencial é estruturado em 4 princípios fundamentais: (1) inclusão - as pessoas devem ter voz nas decisões que as afetam; (2) materialidade - quem toma decisões devem identificar e ser claro sobre os tópicos de sustentabilidade que importam; (3) capacidade de resposta - as organizações devem agir de forma transparente no âmbito da sustentabilidade e dos impactos relacionados; e (4) impacto - as organizações devem monitorizar, medir e prestar contas de como é que as suas ações afetam os ecossistemas mais amplos (AccountAbility, 2018). A partir destes princípios, o envolvimento das partes interessadas, idealmente, deverá acontecer ao nível das operações, da estratégia e da governação da organização, sendo que cada um desses âmbitos conta com uma descrição das atividades-chaves para a sua satisfação que oferece pistas sobre o modo de proceder. Este referencial é bastante completo e a limitação à sua implementação poderá estar relacionada com o pensamento e ação estratégicas a que obriga. Realidade que nos atrevemos a dizer distante, para a maioria das organizações de economia social, designadamente as IPSS. A auditoria que o re-conhecimento da implementação exige, poderá desmotivar as organizações. De qualquer forma, é possível optar pela implementação do referencial, que se encontra disponível gratuitamente<sup>3</sup>, sem chegar à fase da auditoria de certificação.

c4) **G4 da GRI – Global Reporting Initiative:** apresenta, desde 1997 uma estrutura modular e inter-relacionada de padrões globais para relatórios de sustentabilidade, em termos de impactos económicos, sociais e ambientais “triple bottom line”. Contém uma estrutura genérica e módulos específicos de acordo com cada setor. Na estrutura genérica podemos encontrar 3 padrões universais que se aplicam a qualquer organização que prepara um relatório de sustentabilidade: fundação, divulgações gerais e formas de gestão. A seguir, para cada tópico essencial são desenvolvidos standards específicos: económico, social e ambiental. Em relação aos aspetos económicos, podemos encontrar: a performance

<sup>3</sup> <https://www.accountability.org>



económica, a presença no mercado, os impactos económicos indiretos, as práticas de compras / fornecedores, anti-corrupção e comportamento anti-competitivo. Em termos ambientais, são considerados fundamentais os seguintes tópicos: materiais, energia, água e efluentes, biodiversidade, emissões, efluentes e lixos, conformidade ambiental, avaliação ambiental dos fornecedores. Para os aspetos sociais: colaboradores, relações laborais, saúde e segurança no trabalho, formação e desenvolvimento dos recursos humanos, diversidade e igualdade de oportunidades, não-discriminação, liberdade de associação e sindicalização, trabalho infantil, trabalho forçado, práticas de segurança, direitos dos povos indígenas, direitos humanos, comunidades locais, responsabilidade social dos fornecedores, políticas públicas, saúde e segurança dos consumidores, marketing, privacidade do consumidor, conformidade socioeconómica. Para além destes standards aplicáveis a qual-quer organização, a GRI ainda disponibiliza 10 divulgações específicas por setor, nomeada-mente para as organizações não governamentais. Os princípios para a definição do conteúdo do relatório, que indicam: a inclusão dos stakeholders, o contexto de sustentabilidade, a materialidade e a integralidade; e princípios para definir a qualidade do relatório, tais como a precisão, o equilíbrio, a clareza, a comparabilidade, a confiabilidade e a pontualidade (Global Sustainability Standards Boards, 2018).

Apesar de cada uma das frameworks apresentadas ter vantagens e desvantagens, cada uma delas per si, poderá constituir-se como uma base para tornar as organizações *accountables*, na medida em que servem os propósitos do *accountability*. Isto é, o relato voluntário apresentado por qualquer organização que corresponda àquilo que qualquer uma das frameworks sugere, contribuirá para:

- 1) Converter a comunidade num potencial contribuinte voluntário (Bogart, 1995; Greenlee & Keating, 2004);
- 2) Manter a confiança no setor (Fremont-Smith, 2007; Benjamin, 2008; Carvalho & Blanco, 2007; Gray et. al, 2006)
- 3) Resolver problemas de legitimidade pelas causas pois precisam de transparência, exatidão e reforço de responsabilidade (Lee, 2004; Gray et. al, 2006)
- 4) Por razões de moral, ética e de transparência (Franco, 2004; Smith, 1998)

#### **d) o envolvimento das partes interessadas – uma lógica colaborativa**

Parecendo consensual que uma relação efetiva e estrategicamente orientada para as partes interessadas traz ganhos e melhorias quer operacionais quer estratégicas (Roque, 2010) (AccountAbility, 2015), a necessidade dos stakeholders receberem informação que lhes facilite a avaliação do desempenho e tomada de decisão face às organizações da economia social está longe de ser satisfeita (Francisco & Alves, 2010). Digamos que o que está na base do envolvimento das partes interessadas, será a ideia de parceria e colaboração que remete para intervenções e interações que fomentam a troca de informações para benefício mútuo, a conjugação de esforços para a resolução de problemas comuns onde cada membro é uma parte constituinte de uma rede onde os graus de poder são equivalentes.

Nas organizações de economia social, há, tradicionalmente, problemas de informação assimétrica sobre o que se é e sobre o que se faz, muito facilitados pelo seu modo de governo. Com efeito, problemas de risco moral e de seleção adversa acompanham as relações entre associados e direção; direção e staff; organização e doadores; clientes e organização (Mendes, 2015). Também se identifica, nestas organizações, alguma tendência para o estabelecimento de relações de colaboração (uma das partes prevalece) em vez de relações de cooperação, que serão aquelas que alimentarão o envolvimento dos stakeholders (Mendes, 2015). Outro aspeto a ter em atenção será a gestão dos riscos inerentes às parcerias, ou melhor, ao envolvimento das partes interessadas. Quanto mais robusto for o processo de identificação, avaliação e gestão dos riscos, melhores decisões tomarão as organizações. No que diz respeito ao envolvimento das partes interessadas, esta gestão do risco traduz-se no planeamento efetivo desse envolvimento, o que não se esgota mas inclui a antecipação de cenários.

O envolvimento das partes interessadas é indispensável à vida de qualquer organização, nenhuma existe só, todas nascem, crescem, desenvolvem-se e findam num determinado ambiente próximo, contextual e transaccional. A prossecução da sua missão implica a satisfação de necessidades e expectativas das partes, sejam elas quais forem. A forma como cada uma põe em prática as interações com os diferentes contextos e diversas partes interessadas, poderá, no âmbito da economia social, ser um dos fatores diferenciadores da

sua ação contribuindo, decisivamente, para uma gestão mais profissional que alavanque a capacidade das organizações e se expresse no seu impacto económico, social e ambiental.

#### **f) em conclusão:**

De uma forma resumida, podemos considerar que nas organizações do terceiro setor, o *accountability* estará relacionada com prestar contas, definir os objetivos, verificá-los e assumir responsabilidades perante os cidadãos (Hammack, 1995); esclarecer que as ações que desenvolve vão de encontro à missão, aos objetivos e ao desempenho esperado para a organização (Ebrahim, 2003), constituindo-se assim como um filtro de responsabilidade para a realização de determinadas ações (Fry, 1995; Benjamin, 2008) e demonstrando a eficácia e os resultados (Lee, 2004; Benjamin, 2008). Portanto, interessamos reter que *accountability* se trata não só de uma prestação de contas a financiadores, mas de uma comunicação, que pode adotar diferentes formatos e será tanto mais credível quanto mais participada, transparente, completa, compreensível e atempada for (ou seja, quanto melhor envolver as partes interessadas). Isto é, deve, o processo de *accountability*, ser visto como um veículo de divulgação transparente que poderá minimizar as oportunidades de fraude (Holtfreter, 2008), os desvios de fundos (Trussel, 2003) e o comprometimento das missões (Young, 2002) em (Carvalho, 2016).

De forma ampla, a atenção que as práticas de *accountability* têm merecido, levam-nos a aceitar a necessidade de uma atitude avaliativa, não no seu sentido escolar, mas no sentido da gestão das organizações. Com isto dizemos que se pretende que as organizações, para além do cumprimento de determinadas regras de funcionamento e cumprimento processual e correção de situações não-conforme, tenham a predisposição para examinar, analisar e melhorar, adotando uma atitude avaliativa que seja um elemento implícito do seu sistema de valores

(Teixeira, 2010), e que o façam numa atitude de gestão socialmente responsável, envolvendo as partes interessadas (Roque, 2010), entendida esta, como a análise, avaliação e reporte dos impactos positivos e negativos, na comunidade, decorrentes das suas decisões, atividades e ações (APEE, 2011) (AccountAbility, 2018).

### **3. Perguntas para a discussão**

**Pergunta 1.** *A CNIS evidencia o respeito pelo ciclo de gestão estratégica quando presta informação sobre a gestão dos recursos que lhe são confiados e sobre os resultados alcançados?*

Pela revisão da literatura percebemos que o início do processo de *accountability* está relacionado com a identificação clara dos objetivos a alcançar e os resultados conseguidos. Na análise do mecanismo de reporte selecionado (Relatório de gestão e cotas de 2018), percebemos que, anualmente e nas datas legalmente previstas a CNIS apresenta em assembleia geral, depois de validado pela Direção, o seu programa de ação para o ano seguinte e o relatório de gestão e contas do ano transato, dando conta, primeiramente, das atividades que pretende desenvolver, em cada eixo de atuação (3 em 2017 e 2018 e 4 em 2019) e relatando, posteriormente, o realizado ou não realizado face às atividades previstas, descrevendo o que foi e não foi concretizado. Em termos de demonstrações financeiras, estão disponíveis nos relatórios as peças legalmente previstas e as mesmas estão de acordo com a norma contabilística para o relato financeiro de entidades do setor não lucrativo (NCRF - ESNL). Para além disso, a entidade, prevê e anuncia explicitamente, em orçamento, as suas fontes de financiamento, as receitas previstas de cada um e a afetação das mesmas aos gastos, descrevendo a afetação de recursos humanos a cada linha de financiamento. Salientamos, neste âmbito, o facto das rubricas outros, na desagregação dos valores contarem com um volume financeiro significativo.

O relatório de 2018 conta com 94 páginas. A extensão do documento está relacionada com a duplicação da informação (escrevem textualmente cada ação prevista no programa de ação), e com a falta de métricas associadas. Isto é, no programa de ação para 2018 são previstos eixos de atuação e ações para a concretização de cada eixo, sem que sejam previstos objetivos estratégicos e/ou operacionais. Portanto, a falta de indicadores e metas que permitam esperar determinado desempenho por parte da organização não estão disponíveis, fazendo com que o relato do desempenho fique circunscrito à descrição das atividades realizadas. E mesmo estas, feita comparação entre o número de atividades que se esperavam realizar em cada eixo e aquelas que foram efetivamente levadas a cabo, temos taxas de execução magras, que, no nosso entender, são indicativas da oportunidade de melhoria do planeamento. Apesar da extensão do documento e do respeito pela NCRF - ESNL, não é possível, através da análise do relatório de gestão e contas

perceber ou ligar de forma direta os gastos / rendimentos com as atividades, e os resultados com os objetivos. O que nos impede de saber, concretamente, que valor social acrescentou a CNIS no decurso do ano. E apesar de não haver consenso relativamente ao que se entende por valor social, aceitamos, conforme sugere Mulgan (2010) em Azevedo (2010) que este seja o encontro entre a procura efetiva (o que alguém está disposto a pagar por um serviço ou por um resultado) e a oferta efetiva (serviço ou resultado acessível e implementável), o que, não é explícito nos documentos estruturantes da CNIS.

Salientamos também, que pela forma como a informação é apresentada, quer ao nível do programa de ação e orçamento previsional, quer ao nível do relatório de gestão e contas (ambos de 2018) é pouco explícito o processo estratégico adotado, necessitando de serem identificadas as fases fundamentais, sobretudo ao nível da análise e diagnóstico, processo de tomada de decisão na seleção da estratégia e controlo. Em relação à análise, ainda que os objetivos globais da CNIS estejam anunciados, o diagnóstico interno necessita, na nossa opinião, de ser mais direto e a envolvente externa da organização considerada para além de justificativa das ações não implementadas. Recomendamos que sejam apontadas, em termos genéricos, estratégias que estejam relacionadas por exemplo com a redução dos custos, a manutenção da posição, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a expansão quantitativa da organização, o envolvimento e desenvolvimento de parcerias, entre outros. Com efeito, a CNIS ao não divulgar, de forma direta, metas, indicadores e objetivos estará a comprometer o conhecimento das suas prioridades. Associando isto, a um enunciado de missão e visão extenso, teremos, desde logo, fortes condicionantes à divulgação de informação que corresponda aos princípios propostos pelas AA1000 e GRI. Consideramos que, apesar do esforço em partilhar com as partes interessadas um documento que relate o desempenho da organização, a falta de objetividade em termos de planeamento condicionou irremediavelmente a prestação de contas, entendida, esta, para além das demonstrações financeiras.

**Perguntas 2.** *Em que medida a CNIS evidencia às partes interessadas os seus contributos para o desenvolvimento sustentável?*

Pelo facto dos corpos sociais da CNIS serem constituídos por pessoas em representação de organizações associadas e porque a CNIS tem assento nos órgãos e organismos máximos de decisão, leva-nos a crer que o envolvimento e participação dos stakeholders estará na fase mais avançada (stakeholder engagement). Pela análise dos rendimentos da organização, percebemos que para um total de rendimentos igual a 754 186€, pelo menos 76% provém de subsídios do Estado e somente 11% provém da prestação de serviços da entidade. Estes dados cruzados com a análise da informação relatada onde a CNIS escreve que “reflexo do que já havia acontecido em 2017, com a assinatura da adenda para 2018, o ano foi marcado por um permanente acompanhamento do (in)cumprimento global do Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário - Protocolo para o biénio 2017-2018, celebrado com os Ministérios do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Saúde e Educação, operacionalidade diariamente pelas IPSS. Um sentido de falta de cooperação, de parceria, de confiança e de respeito, que não dignifica os princípios previstos no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social celebrado em 1996”, permitem-nos concluir que será urgente a revisão do envolvimento das partes interessadas estruturando-a em 4 princípios fundamentais (AccountAbility, 2018): (1) inclusão (as pessoas devem ter voz nas decisões que as afetam); (2) materialidade (quem toma decisões devem identificar e ser claro sobre os tópicos de sustentabilidade que importam); (3) capacidade de resposta (as organizações devem agir de forma transparente no âmbito da sustentabilidade e dos impactos relacionados); e (4) impacto (as organizações devem monitorizar, medir e prestar contas de como é que as suas ações afetam os ecossistemas mais amplos) (AccountAbility, 2018). A partir destes princípios, o envolvimento das partes interessadas, idealmente, deverá acontecer primeiro ao nível das operações, depois da estratégia e, finalmente, da governação da organização, sendo que primeiramente há que identificar quem são as partes interessadas, porque é que o são e para quê o são. Ao longo do documento de relato e reporte do seu desempenho, a CNIS evidencia e enuncia os seus principais financiadores, indica o número e tipologia de associadas e identifica o número e afetação de recursos humanos. Estão também identificadas nominalmente as pessoas que constituem a direção estatutária e a estrutura organizacional da entidade. Parece-nos, por isso, que reconhecem algumas das suas partes interessadas, conforme conceito acima enunciado. Aceitando as 3 fases do envolvimento das partes interessadas anunciadas na AA1000SES, a análise do relatório de 2018 sugere-nos que a relação da CNIS com os stakeholders é motivada pelo alívio de uma “dor” / problemas concretos e respostas a pressões. Estarão, por isso, na primeira fase. Idealmente, as relações evoluirão no sentido de usarem o envolvimento da parte interessada como um mecanismo preventivo e não reativo (como parece que acontece presentemente), ouvindo e reconhecendo, tentando responder às preocupações das partes interessadas,

descobrimos, assim, que um melhor entendimento resultará num ambiente operacional mais fácil e recetivo, o que melhorará o seu desempenho. Depois disso, terão a oportunidade de considerar que se melhora o desempenho operacional também poderá ter contributos para a melhoria estratégica. E assim, o envolvimento das partes interessadas será feito como fonte de inovação e de novas parcerias, estrategicamente planeadas. Com isto, reforçam a confiança e geram uma competitividade responsável. No fundo, estamos a valorizar o facto da CNIS nomear de forma explícita os seus financiadores, associadas e organismos parceiros, mas não podemos deixar de recomendar que a informação seja disponibilizada de forma mais direta, nomeadamente pelo mapeamento das partes interessadas com a distinção entre os stakeholders estratégicos a curto e médio prazo, daqueles que não afetam a sua sustentabilidade (stakeholder mapping). Depois deste, seriam claramente assumidas as expectativas e exigências das partes interessadas e reconhecidas as questões colocadas por cada uma delas o que permitiria evidenciar os contributos na CNIS no equilíbrio das posições (stakeholder management). E assim, construíram caminho para que os stakeholders estratégicos fossem envolvidos nas tomadas de decisões, fazendo deles participantes na gestão e modelo de governação, partilhando informação, dialogando e criando um modelo de responsabilização mútua (stakeholder engagement) (Manetti & Toccafondi, 2014). Por-tanto, considerando que as fases relativas à identificação e envolvimento das partes interessadas são referidas como uma prática fundamental em termos de responsabilidade social (APEE, 2011), e, por isso, conhecer as expectativas das partes interessadas, dar-lhes resposta e prestar-lhes contas, são aspetos fundamentais da gestão socialmente responsável e da transparência das organizações (Roque, 2010), aceitamos que a CNIS, para demonstrar a sua responsabilidade social e indissociavelmente o seu contributo para o desenvolvimento sustentável (APEE, 2011), terá de fazer alterações consideráveis, pelo menos em termos de gestão e envolvimento das partes interessadas, dando, desde o primeiro momento, expressão a um processo cíclico que obedeça a 4 passos fundamentais (AccountAbility, 2015): planear, preparar, implementar e rever / melhorar.

**Perguntas 3.** *Qual o nível de correspondência do Relatório de Gestão e Contas de 2018, da CNIS, às recomendações propostas pela GRI - Global Reporting Initiative, nos aspetos estratégia e análise, perfil organizacional, envolvimento das partes interessadas, governance e ética e integridade?*

O documento de divulgação específico para as ‘nonprofit’ foi emitido em 2010 e atualizado conforme as diretrizes gerais sofreram alterações. As divulgações propostas por este referencial abrangem aspetos-chave do desempenho que são significativos e relevantes. Considerando as recomendações gerais e também as específicas para o setor, criámos a checklist seguinte que orientou a procura de informação no relatório de gestão e contas da CNIS, do ano de 2018:

Dos 58 indicadores analisados, 19 encontram correspondência no relatório de gestão e contas. Destes consideramos que 7 poderiam ser mais diretamente identificáveis. Identificamos uma correspondência muito satisfatória em relação à norma contabilística em vigor. Por conseguinte, e dado que a natureza, dimensão e histórico das entidades do terceiro setor não foram impeditivas da criação de uma norma contabilística que orientasse as organizações no seu re-porte financeiro, cremos que caminho semelhante é possível ser percorrido para a normalização do relato geral da organização e também do seu desempenho social, económico e ambiental, tanto mais porque muitos dos indicadores sugeridos nas frameworks identificadas são já reportados em termos legais (por exemplo no relatório único e respetivos anexos ou no preenchimento da carta social). Portanto, muita da informação já é do conhecimento das instituições, faltando, somente, a compilação orientada dessa informação para uma divulgação mais sucinta e direta e, também, o uso da mesma para um planeamento mais objetivo e participado, que comprometa, interna e externamente, dirigentes, diretores e equipas de trabalho.

ASPETOS	INDICADOR	OBSERVAÇÃO NO RELATÓRIO DA CNIS, 2018
<b>Estratégia e análise</b>	Desempenho em relação às metas, objetivos e normas	Ausente
	Descrição de impactos chave, riscos e oportunidades	Ausente
<b>Perfil de Relatório</b>	Nome da Organização	pag 1
	Atividades principais relacionadas com a missão e principais metas estratégicas	Pag 83 e ---
	Localização principal e secundárias	pag 1
	Período de relatório (fiscal ou calendário anual)	Pag 1
	Data no relatório anterior mais recente	Ausente
	Ciclo em reporte (anual, semestral, ...)	Pag 2
	Disponibiliza contactos para questões e dúvidas	Pag 1 c/ oportunidade melhoria
	Reporta opções de conteúdos de acordo com guidelines ou faz referencia a garantia externa	Ausente
<b>Governance</b>	Relata política ou pratica de verificação externa	Ausente
	Relata estrutura de governance; identifica órgãos e comités responsáveis pela tomada de decisão sobre impactos sociais, económicos e ambientais	Pag 4 c/ oportunidade melhoria
	Relata processo de delegação de autoridade para tópicos económicos, sociais e ambientais	Ausente
	Relata se há órgão executivo com responsabilidades em questões económicas, ambientais e sociais, e a quem ele reporta	Pag 4 com oportunidade de melhoria
	Eficácia do programa	Ausente
	Processos para consulta das partes interessadas pelo órgão de governance mais alto ou em quem este delegue	Pag 5 e seguintes, c/ oportunidade melhoria
	Relata a composição da direção e dos seus comités (executivo ou não, independência, posições e compromissos significativos de cada indivíduo e natureza dos compromissos, género, composição de grupos / órgãos sociais, competências relacionadas com impactos economicos, sociais e ambientais; representação das partes interessadas	Ausente
	Divisão de poderes entre órgãos de governance e executivos	Ausente
	Processo de nomeação, demissão, duração da posse de membros ou colaboradores do mais alto órgão de governance	Ausente
	Relação entre qualificações e conhecimentos dos membros e eficácia do programa	Ausente
	Processo para garantir a prevenção e gestão de conflitos de interesse	Ausente
	Funções dos órgãos de governance na aprovação e atualização da missão, estratégias, políticas e metas relacionadas com imoactos económicos, sociais e ambientais	Ausente
	Medidas para o desenvolvimento do conhecimento dos órgãos de governance sobre questões económicas, sociais e ambientais	Ausente
	Processos de avaliação independente do desempenho dos órgãos de governance, indicar se auto-avaliação, indicar medidas perante resultados, incluindo mudanças nos membros e nas práticas organizacionais	Ausente
	Procedimentos para supervisionar a eficácia do programa ou conformidade da organização com acordos, normas, códigos de conduta e princípios, nacionais e internacionais	Ausente
	Papel dos órgãos de governance na análise da eficácia dos processos de gestão os riscos e impactos	Ausente
	Frequência de análise dos órgãos de governance sobre impactos, riscos e fatores economicos, sociais e ambientais	Ausente
	Relata o mais alto cargo, comité ou órgão que analisa e aprova formalmente o relatório de sustentabilidade da organização e que garante que todos os aspetos materiais / relevantes são abordados	Pag 24; Pag 81 e 82; Pag94;
	Relata o processo de comunicação de preocupações críticas ao mais alto órgão de governance	Pag 5 e seguintes, c/ oportunidade melhoria
	Relata a natureza e o nr total de preocupações críticas que foram comunicadas ao mais alto órgão de governance e mecanismos usados para tratar e resolvê-los	Pag 5 e seguintes, c/ oportunidade melhoria
	Relata políticas de remuneração para governance e executivos (remuneração fixa e variável, baseada no desempenho, nas ações, bônus e benefícios, ...)	Ausente
	Relata processo para determinar remuneração e relações entre consultores /assessores, administração, etc	Ausente
	Relata como as percepções/ opiniões das partes interessadas são recolhidas e levadas em consideração em relação às remunerações (incluindo resultados das votações nas políticas e propostas de remunerações)	Ausente
	Relata a proporção da remuneração total anual do indivíduo mais bem pago da organização à media anual total de todos os funcionário (excluindo o mais bem pago)	Ausente
	Relata taxa de aumento perentual da remuneração total anual do indivíduo ais bem pago na organização em cada uma das operações mais significativas para o aumento percentual médio da remuneração total anual de todos os funcionários (excluindo o mas bem pago)	Ausente

ASPETOS	INDICADOR	OBSERVAÇÃO NO RELATÓRIO DA CNIS, 2018
Ética e integridade	Descreve valores, princípios, padrões e normas de comportamento como códigos de conduta e códigos de ética	Ausente
	Relata mecanismos internos e externos de procura de aconselhamento sobre comportamento ético e legal e assuntos relacionados com a integridade organizacional (linhas de apoio ou linhas de aconselhamento)	Ausente
	Relata mecanismos internos e externos para denuncia de preocupações sobre comportamento antiético ou ilegal e assuntos relacionados com a integridade organizacional	Ausente

#### 4. Conclusões

A redução da prestação de contas a relatos financeiros, está esgotada e ultrapassada, quer para as empresas, quer para o estado, quer para as organizações de economia social: nenhuma organização é somente um sistema financeiro. Apesar disso, é notória a correspondência da CNIS às exigências da norma contabilística em vigor para o setor.

As estruturas GRI e AccountAbility, entre outras, oferecem uma variedade de abordagens práticas para a avaliação da sustentabilidade e elaboração do respetivo relatório, que pode facilitar a transição para uma nova era de melhorar a prestação de contas e o desempenho destas organizações a nível mundial (Jones & Mucha, 2013). Muita da informação que estas normas recomendam que seja publicitada é do conhecimento destas organizações e, até, é reportada pelas mesmas a autoridades legais, como acontece por exemplo com o relatório único e os respetivos anexos. Acontece que razões de conveniência, transparência ou desconhecimento, essa mesma informação não é vertida para o relatório e este documento é o mais comumente usado.

Sob uma perspetiva interpretativa os relatórios, se baseados nos princípios da materialidade e relevância, poderiam representar a crescente atenção das organizações da economia social à sua responsabilidade externa por uma visão mais construtivista do impacto social e influ-ência (Manetti & Toccafondi, 2014) cit Dart, 2004; Gray, 2002; Kendall & Knapp, 2000; Nicholls, 2009; Paton, 2003). Esta realidade associada ao aumento do tamanho e da influên-cia do setor e à forte dependência por parte do Estado (que pode comprometer a necessária independência das mesmas desviando-as da sua missão), levam-nos a aceitar a argumentação de (Pinto, 2012) cit Edwards & Hulme (1996): a única forma que estas organizações têm de assegurar que o desvio não acontece é serem capazes de construir fortes sistemas de accountability, que permitam monitorizar a sua governação, estratégia e performance. Compromis-sos sérios de transparência e desempenho efetivo são intrínsecos a práticas responsáveis e basilares. Para além disto, pelo facto de gerirem, maioritariamente, dinheiro público, estas organizações devem ter preocupações concretas em demonstrar e evidenciar a sua atividade, também como forma de responder, diferencialmente, às crescentes denúncias públicas que reportam negócios ilícitos, conflitos de interesses, gestão danosa e falta de transparência. Acredita-se que a transparência e a prestação de contas são aspetos-chave para a mobilização de recursos, uma vez que os processos transparentes podem contribuir para o aumento da captação de recursos, enquanto a prestação de contas apresenta, de forma clara, a origem e aplicação dos recursos (Dall'AgnoI, Tondolo, Tondolo, & Sarquis, 2017).

As organizações de economia social têm a oportunidade e a responsabilidade de contabilizar os seus impactos positivos e negativos no interesse das comunidades com as quais intervêm (Jones & Mucha, 2013), garantindo a construção e partilha de informação rigorosa, compre-ensível e objetiva que contribua para o aumento da transparência mas também para a tomada de decisões baseadas em factos e evidências. E será este um caminho para a implementação do ciclo de gestão estratégica que permita impactos internos e externos relevantes.

Apesar de várias limitações, a avaliação do desempenho e a elaboração do respetivo relatório têm o potencial de melhorar a prestação de contas e o desempenho das organizações não só em termos económicos, mas também sociais e ambientais (Jones & Mucha, 2013), resultando a elaboração deste relatório dum processo participativo, de envolvimento das partes interes-sadas. Será, contudo, devido um equilíbrio na divulgação, de modo a que partilhas inadver-tidas não fragilizem a estratégia da organização no seu ambiente transacional (Healy & Pa-lepu, 2001 em (Carvalho , 2016)). E para isto, o relatório passaria a ser o compêndio e reflexo de outros mecanismos de accountability (Ebrahim, 2003) que integrariam o dia-a-dia destas organizações e acompanhá-las-ia em momentos privilegiados para o envolvimento das partes interessadas, nomeadamente a avaliação e análise de performance (análise

quantitativa das atividades e dos resultados), a participação (desde a partilha unidirecional de informação até ao desenvolvimento de iniciativas por parte dos próprios beneficiários), a auto-regulação (códigos de conduta e performance desenvolvidos pelas redes e plataformas onde as organizações se inserem) e auditoria social (através do diálogo com os stakeholders, analisa, reporta e melhora a performance e o comportamento ético das organizações).

**O relatório de gestão** e contas que se aproxime ou se transforme num relatório de sustentabilidade, para além de uma ferramenta de gestão indispensável poderá vir a ser **a mais eficiente ferramenta de marketing do setor não lucrativo**. Ou seja, a gestão e o envolvimento das partes interessadas poderá constituir-se como a base para a criação de um sistema de accountability credível que impacte na sustentabilidade destas organizações, quer porque obriga à adoção de práticas de gestão socialmente responsável, quer porque as expõe positivamente a potenciais financiadores e a doadores individuais. Interessará, portanto, perceber em que medida a divulgação dos relatórios de desempenho das organizações sociais são uma questão de transparência ou de conveniência. E para isso propomos a pesquisa de correspondências no âmbito das recomendações nacionais e internacionais nesta matéria, de modo a que, a partir dessa análise, se contribua para a **construção de norma não financeira para o relato destas organizações em termos de desempenho geral e também, económico, social e ambiental**.

### Bibliografia

- AccountAbility. (2015). AA1000 - Stakeholder Engagement Standard.
- AccountAbility. (2018). AA 1000 - AccountAbility Principles.
- Adams, W. M., & Jeanrenaud, S. J. (2008). Transition to sustainability: towards a humane and diverse world. Gland, Switzerland: International Union for Conservation and Nature.
- APEE. (2011). Linhas de orientação para a responsabilidade social. Norma Portuguesa NP ISO 26000:2011.
- Assembleia da República. (2013). Lei de Bases da Economia Social (Lei 30/2013, de 8 de maio). Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08, pp. 2727 - 2728.
- Assembleia da República. (14 de novembro de 2014). Decreto-Lei 172-A/2014, de 14 de novembro. 5ª alteração do DL 119/83, pp. 5882-(2):5882-(26).
- Assembleia da República. (2011). Decreto-Lei 36-A/2011, de 9 de março, pp. 1344(2):1344(11).
- Assembleia da República. (2014). Estatuto das IPSS. Decreto-Lei 172-A/2014, de 14 de novembro, p. 5882 (2) a 5882 (26).
- Assembleia da República. (2007). Lei de Bases da Segurança Social (Lei 4/2007, de 16 de janeiro. Diário da República, 1.ª série — N.º 11 — 16 de Janeiro de 2007, pp. 345-356.
- Assembleia da República. (2005). Constituição da República Portuguesa. CRP.
- Azevedo, C., & Couto, P. (2010). Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica nas OSFL. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social (pp. 371-408). Lisboa: Imoedições.
- Benjamin, L. M. (2008a). Account space: How accountability requirements shape nonprofit practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2): 201-223.
- Bogart, W. T. (1995). Accountability and nonprofit organizations: An economic perspective". *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), 157-170.
- Carvalho, A. O. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*. Porto: Faculdade Economia Universidade do Porto.
- Carvalho, A., & Blanco, D. I. (2007). Enquadramento Contabilístico e Política Informativa nas Entidades sem Fins Lucrativas Portuguesas: Estudo de Casos. X Congresso Internacional de Custos Contabilidade, Controlo, Auditoria, Gestão de Custos e Mundialização, Lyon, França: p311-326.
- Costa, E., & Pesci, C. (2016). Social Impact measurement: why do stakeholders matter? *Sustainability accounting, management and policy journal*, pp. 99-124.
- Dall'Agnol, C. F., Tondolo, R. d., Tondolo, V. A., & Sarquis, A. B. (30 de abr/jun de 2017). Transparency and Accountability in resource mobilization in the third sector: a multiple case study conducted in southern Brazil. *Revista Universo Contábil*, pp. 187-203.

- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: mechanisms for NGOs. *World Development Elsevier Science*, 813-829.
- Ebrahim, A. (2003b). Making Sense of Accountability: conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership - Wiley Periodicals*, 191-212.
- 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. *Actas do XIV Encontro . Coimbra*.
- Franco, C. R. (2004). Ética e organizações da sociedade civil – a questão da prestação de contas no Terceiro Sector. VIII Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais Coimbra.
- Fremont-Smith, M.R. (2007). Search for greater accountability of nonprofit organizations: Recent legal developments and proposals for change. *Fordham Law Review*, 76(2): 609-646.
- Global Sustainability Standards Boards (GSSB). (2014). G4 - Setor Disclosures NGO. Amsterdam, Netherlands: GRI.
- Global Sustainability Standards Boards (GSSB). (2018). GRI 101: Foundation. Amsterdam, Netherlands: GRI.
- Gray R., Bebbington J., & Collison D. (2006). NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19;3 : 319– 348.
- Greenlee, J., & Keating, E. (2004). Accounting for membership revenues and fundraising costs. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 251-257.
- Jones, K. R., & Mucha, L. (2013). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: accountability "for the public good". ISTR - Internacional Society for third-sector research and The Johns Hopkins University, pp. 1465-1482.
- Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 169-185.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2014). Defining the content of sustainability reports in nonprofit organizations: do stakeholders really matter? *Journal of nonprofit & public sector marketing*, pp. 26:35-61.
- Martins, C.M. (2014). A accountability no terceiro setor: o caso de uma organização da atual geração. Porto: Faculdade de Letras - Universidade do Porto.
- Martins, R., Santos, N., & Batalha, S. (2010). Comunicar nas OSFL - comunicar para informar, diferenciar e envolver. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 269-294). Lisboa: Imoedições.
- Mendes, A. (2015). *Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis*. ATES.
- Mendes, A. (2018). A importância económica e social das IPSS em Portugal.
- Meneses, J. W. (2010). Liderança nas organizações sem fins lucrativos. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 135-159). Lisboa: Imoedições.
- National Research Council. (2011). *Sustainability and U.S. EPA*. Washington, DC: The National Academics Press.
- Ornelas, J. H., & Moniz, M. V. (2007). Parceria Comunitárias e Intervenção Preventiva. *Análise Psicológica* (online), pp. 153-159.
- Pavaloaia, L., Dicu, R., Chelariu, G., & Mardiros, D. (2017). Study on GRI Reporting of Non-Profit Organizations in Europe. *Journal of Accounting and Management*, pp. 14-25.
- Pearce, J., & Kay, A. (2005). *Social Accounting and Audit - the manual*. Social Audit Network.
- Pinto, F. (. de . de 2012). *Africana Studia*. Accountability nas ONGD - conceito e perspectivas, tipologias e prioridades, pp. 41 - 64.
- Roque, A. (2010). As partes interessadas e as organizações sem fins lucrativos. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação social* (pp. 209-228). Porto: Imoedições.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica - conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.



- Smith, G. S. (1998). Performance evaluation for nonprofits. *Nonprofit World*, v. 6, n. 1: 24-26.
- Teixeira, P. (2010). Avaliação nas OSFL. Em C. Azevedo, R. C. Franco, & J. W. Meneses, *Gestão de organizações sem fins lucrativos - o desafio da inovação* (pp. 441-463). Lisboa: Imoedições.
- CNIS (2018): Relatório do Programa de Ação 2018, disponível em <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2019/03/Re-lat%C3%B3rio-e-Contas-2018-1.pdf>, consultado a 11.11.2019
- CNIS (2017): Programa de Ação e Orçamento Previsional 2018, disponível em <http://cnis.pt/wp-content/uplo-ads/2016/11/Programa-A%C3%A7%C3%A3o-e-Or%C3%A7amento-2018.pdf>, consultado a 11.11.2019
- CNIS(2015): Estatutos, disponível em <http://cnis.pt/2015/11/14/estatutos-cnis/estatutos-da-cnis/>, consultado a 07.11.2019

## CÓMO OXFAM INTERMÓN LUCHA CONTRA LA EVASIÓN FISCAL

**José Luis Vázquez Burguete**  
**David Abril Pérez**  
*Universidad de León (España)*

**Elaine Neupert**  
**Carolin Runze**

### **Resumen:**

Con 17 organizaciones que trabajan juntas en 39 países, la ONGD (Organización No Gubernamental de cooperación para el Desarrollo) Oxfam Intermón (la representación española de Oxfam) busca combatir la pobreza y la injusticia en todo el mundo. Quieren lograrlo proporcionando alimentos y trabajo decente, salvando vidas en situaciones de emergencia, defendiendo los derechos de las mujeres y reduciendo la desigualdad. En particular, están deseosos de encontrar soluciones al problema de la desigualdad, ya que una distribución equitativa de los recursos reduciría la pobreza en todo el mundo. Es por ello que Oxfam Intermón ha lanzado la campaña con el hashtag #escaqueofiscal, que busca reducir la brecha entre los ricos y pobres abordando el problema de la evasión fiscal tanto para las grandes corporaciones como para los individuos ricos. En la siguiente carta se explicará lo que Oxfam Intermón ha hecho al respecto y lo que ha conseguido.

### **Abstract:**

With 17 organisations working together in 39 countries, the NGOD (Non-Governmental Organisation for Development Cooperation) Oxfam Intermón (the Spanish representation of Oxfam) seeks to combat poverty and injustice in the world. They want to achieve this by providing food and decent work, saving lives in emergencies, defending women's rights and reducing inequality. In particular, they are eager to find solutions to the problem of inequality, since an equitable distribution of resources would reduce poverty worldwide. That's why Oxfam Intermón has launched the hashtag #escaqueofiscal campaign, which seeks to reduce the gap between rich and poor people by tackling the problem of tax evasion for both large corporations and rich individuals. The following letter will explain what Oxfam Intermón has done so far and what they already achieved.

## 1. Introducción

Intermón fue fundado en agosto de 1956 en Barcelona. Fue, como Secretariado de Misiones y Propaganda de la Compañía de Jesús, destinado a ayudar en las misiones a Bolivia, Paraguay y la India. Con carácter religioso y asistencialista en principio, hubo después un enfoque claro de denuncia y defensa de la justicia. A partir de 1970 adquiere un carácter laico e independiente, trabajando activamente para generar transformaciones sociales en los países del Norte y en los del Sur.

En 1997, Intermón decidió incorporarse a Oxfam. Es una asociación que agrupa a otras 17 organizaciones y que entre todas suman más de 1.500.000 socios y encima trabajan con más de 3.000 organizaciones locales en 98 países. Oxfam es un mayor referente en el ámbito internacional, al ser el mayor grupo independiente de ONG de desarrollo del mundo. Actualmente, Oxfam Intermón trabaja en 39 países del mundo, a través de 76 programas en África, América y Asia. Lógicamente también hace muchos programas en España. Oxfam Intermón está regida de un patronato, y cuenta con cinco sedes, ubicadas en las ciudades de Barcelona (sede central), Bilbao, Madrid, Sevilla, Valencia, 43 comités y 38 tiendas de comercio justo.

Su misión es formar parte de un movimiento global y luchar junto a las poblaciones desfavorecidas para erradicar la injusticia y la pobreza. Oxfam querría que todas las personas puedan ejercer sus derechos y disfruten una vida digna. La visión de Oxfam Intermón es crear un mundo sin pobreza, donde las personas pueden influir en las decisiones que afectan a sus vidas y ejercer sus derechos y que todos los humanos sean valorados y tratados con equidad.

Oxfam Intermón trabaja en varias categorías generales para construir un futuro sin pobreza:

- *Se aseguran alimentos y trabajo digno:* Trabajan para que las personas con menos recursos puedan alimentar a sus familias y salir de la pobreza. Ellos defienden el derecho al agua y la tierra y además impulsan acciones para afrontar el cambio climático y promueven el comercio justo.
- *Se salvan vidas en emergencias:* Defienden el derecho de todas las personas a la asistencia y la protección, ayudando a quien más lo necesita. Proporcionan agua, saneamiento, alimentos y cobijo desde el primer momento y el tiempo que sea necesario. Lo primero es salvar vidas.
- *Se defienden los derechos de las mujeres:* Trabajan contra la discriminación para que las mujeres puedan vivir libres de violencia y ejercer sus derechos a la educación, al acceso a la tierra, a la seguridad, el trabajo y la participación política. Apoyándolas en sus reivindicaciones conseguirán erradicar la pobreza.
- *Se reduce la desigualdad:* En un mundo cada vez más desigual, trabajan para impulsar la redistribución del poder y la riqueza. Quieren conseguir una fiscalidad justa: que paguen más impuestos quienes más tienen y que los gobiernos usen nuestro dinero en servicios públicos de calidad. Solo reduciendo la desigualdad es posible crear un mundo libre de pobreza.

Los valores también juegan un papel muy importante por la organización, porque las conductas están basadas en principios éticos y siguen los procedimientos establecidos para asegurar entornos de trabajo seguros.

Hay tres principales valores como empoderamiento (todas las personas deben sentir que pueden lograr cambios, tanto su personal y quienes lo apoyan, como las personas que viven en la pobreza), transparencia (asumen la responsabilidad de sus actos, comprometerse a rendir cuentas y también trabajan para que otras instituciones, personas y organizaciones actúen de forma transparente) y la inclusión (reconocen la diversidad y trabajan por la igualdad de oportunidades; todas las personas tienen algo que aportar, independientemente de las diferencias).

Esos valores reflejan muy bien cómo trabaja Oxfam Intermón, porque en la página web se explica muy detallado que éxitos ya han logrado, qué pasa con el dinero donado y cómo funciona una donación. Además, hay muchos resúmenes de distintas campañas en que se puede ver el éxito de cada una de estas, dónde y cómo ellos trabajan y hacen un cambio para crear el mundo en un lugar mejor.

Lógicamente quieren activar gente o empresas que colaboran con la organización. Hay muchas posibilidades de participación, como, por ejemplo, con una donación o un voluntariado. Encima, explica en la página web como se puede hacer un cambio de diferentes áreas en tu vida diaria. Oxfam Intermón está muy presente en las redes sociales (YouTube, Facebook, Instagram) para llegar a los jóvenes también.

**Figura 1.** Categorías generales para la realización de la misión de Oxfam Intermón

Fuente: [https://www.oxfamintermon.org/es], a fecha 17/10/2019.

Oxfam Intermón tiene algunas tiendas físicas en muchas ciudades de España (por ejemplo: León, Valladolid, Burgos, Barcelona y Madrid) y una tienda online. Aquí se vende muchas cosas como alimentación, moda, hogar, ocio, cosmética, joyería o regalos por Navidad.

Cuidarse y cuidar del medio ambiente es lo natural para Intermón y por eso se encuentra entre sus productos una gama de productos ecológicos certificados, de comercio justo, porque lo natural y justo sienta mejor. Consumir productos de comercio justo de Oxfam Intermón ayuda a mejorar la vida de muchos pequeños productores de América Latina, Asia y África. Ellos garantizan artículos de gran calidad, distribuidos sin intermediarios y por los que reciben un salario digno.

**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Oxfam Intermón

Fuente: [https://www.oxfamintermon.org/es], a fecha 17/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

### El problema en general

Es una cifra sencilla que pone de relieve las desigualdades en nuestro mundo: las 62 personas más ricas poseen tanta riqueza como el 50 % de las personas más pobres de nuestro planeta, según un informe de Oxfam Intermón publicado días antes de que se celebrará en Davos una nueva edición del Foro Económico Mundial (FEM).

En realidad, las empresas se reúnen en Davos, para analizar los problemas más urgentes del mundo, junto con políticos y periodistas. Sin embargo, el problema de la desigualdad, que afecta a personas en todo el mundo es ignorado. La evasión fiscal es como un gran elefante en la cumbre de Davos, una obviedad que nadie puede ignorar, pero sobre la que poco se actúa.

También ha revelado que no sólo los ricos sean aún más ricos, sino que, de manera devastadora, los más pobres están sufriendo los efectos de esta desigualdad creciente.

El problema es, que el 94 % de las empresas más importantes del mundo, entre ellas las que apoyan la celebración de esta cumbre en Davos, tienen presencia en paraísos fiscales.

**Figura 3.** Los 15 paraísos fiscales más agresivos del mundo



Fuente: [<https://amp.noalescaqueo.org/>], a fecha 19/10/2019.

A falta de transparencia, privilegios fiscales justos y cooperación en iniciativas contra la evasión y elusión fiscal, la inversión en paraísos fiscales se ha triplicado en el último año. Con los 1.550 millones perdidos por los paraísos fiscales, el déficit de los fondos de pensiones podría haberse reducido a menos de la mitad. Una espiral de crecimiento descontrolado que demuestra hasta qué punto los distintos Gobiernos han tolerado la existencia de estos resquicios legales que grandes empresas han utilizado para escapar grandes cantidades de recursos.

Aunque la Comisión Europea ha presentado un paquete de propuestas de lucha contra la evasión fiscal, que engloba varias dimensiones necesarias contra los agujeros en el sistema de los que se aprovechan las grandes empresas, la Comisión se queda corta. Parece evidente que la presión de los diferentes Estados es un obstáculo para alcanzar sólo un acuerdo mínimo. Por lo tanto, es más importante que nunca que la ciudadanía se exprese.

La evasión fiscal conduce a pérdidas fiscales considerables en todo el mundo, privando a la ciudadanía de importantes recursos de política social, como la salud y la educación. La desigualdad impide que millones de personas salgan de la pobreza y que los beneficios del crecimiento económico lleguen a todos por igual. En este momento la economía mundial está sirviendo al uno por ciento de la humanidad, que acumula más riqueza que el 99 % restante. La crisis de la desigualdad extrema alcanza alturas increíbles. Por eso, Oxfam Intermón, con la ayuda de la ciudadanía quiere que los gobiernos trabajen juntos para construir un sistema fiscal internacional justo, empezando por el final de la era de los paraísos fiscales.

### De qué trata la campaña

Desde 2016, Oxfam lleva a cabo una campaña contra la desigualdad, denunciando la existencia de paraísos fiscales con prácticas agresivas que impiden la recaudación de fondos para combatir las desigualdades económicas y sociales.

Lograr que las grandes empresas y fortunas paguen las partes justas que les corresponde de los impuestos, es sin duda, un gran desafío. Sin embargo, Oxfam Intermón quiere abordar este problema, ya que de lo contrario difícilmente se podrá frenar la desigualdad extrema.

Por lo tanto, Oxfam Intermón había llevado a cabo una campaña de sensibilización, que mostraba la desigualdad causada por la evasión fiscal. Se utilizaron varios medios de comunicación de todas las áreas para llamar la atención sobre la campaña. La atención se centró en carteles e infografías que mostraban a ciudadanos de todo el mundo con el mismo problema de la desigualdad, con el fin de promover la identificación y la participación pública. Además, se crearon materiales en línea como medios audiovisuales y memes para redes sociales.

Adicionalmente, se grabó un vídeo con una cámara oculta en un bar de Madrid para acercar al público la realidad de la evasión fiscal. El propósito de este vídeo expone, en clave de humor, un paralelismo entre hacer un “sinpa” (marcharse de un bar sin pagar) y el escaqueo fiscal de las grandes multinacionales. El vídeo muestra la indignación de los consumidores en el bar que, después de que un cliente anterior haya

abandonado el bar sin pagar, tienen que pagar su cuenta. Se planteó la cuestión de por qué se quejaban en esta situación injusta, pero no se indignaron en el caso de la evasión fiscal para pagar los impuestos de las grandes empresas. El vídeo se muestra en redes sociales con el titular “¿Pagarías 20 Euros por una caña?”, y el hashtag #EscaqueoFiscal marcando un hito para la organización en términos de viralidad y engagement desde las redes sociales.

**Figura 4.** Cartel de la campaña en un centro comercial



Fuente: [<http://www.admoma.es/oxfam-intermon-campana-marketing-no-al-escaqueo-fiscal/>], a fecha 20/10/2019.

### Objetivos de la campaña

El objetivo de la campaña es averiguar qué empresas multinacionales están defraudando impuestos para condenar cómo se benefician de la transparencia financiera local e internacional, transfiriendo sus beneficios a paraísos fiscales que ya no están en manos públicas. Por lo tanto, se debe promover una ley que contribuya a la lucha contra los paraísos fiscales, la falta de transparencia y la evasión fiscales en general. También obligará a las empresas a informar sobre donde operan. Para lograr esto, se debe establecer un registro público que revele quiénes son los propietarios verdaderos de las empresas y se debe crear una autoridad tributaria global para controlar que estas empresas paguen la parte que les corresponde de los impuestos.

Estas medidas ayudarían a movilizar más dinero a las medidas gubernamentales para combatir la pobreza y la desigualdad dentro y fuera de España. En general, la campaña está dirigida a ciudadanos de todo el mundo, ya que es un tema que afecta a personas de todas partes. Sobre todo, en España quieren asegurarse de que todo el público conozca el escaqueo fiscal. Por tanto, Oxfam Intermón quería animar a firmar su petición para lograr un cambio en la legislación.

### Resultados de la campaña hasta el momento presente

Ahora, en 2019, Oxfam Intermón se ha centrado principalmente en trabajar con los gobiernos y las empresas para lograr unas finanzas éticas sin paraísos fiscales. En España, se han logrado cambios notables en los principales ámbitos políticos para luchar contra la evasión y elusión fiscal.

El cabildeo y las enmiendas han contribuido a paralizar el Real Decreto Legislativo, que quería aprobar el Gobierno, mediante la aplicación de una directiva europea sobre la transparencia de las empresas. Además, se creó una subcomisión en el Congreso de los Diputados para tratar el fraude y la evasión fiscal. Poco después de la publicación del escándalo de Panamá Papers, en el que se hicieron públicos documentos confidenciales sobre la evasión fiscal como resultado de una gran fuga de datos, se lanzó una petición para promulgar una ley contra la evasión y elusión fiscal. Habían recogido 183.235 firmas, pero se necesitaban 500.000 para enmendar la ley o añadir otras nuevas.

Sin embargo, Oxfam Intermón ha conseguido influir en la nueva lista negra de paraísos fiscales de la UE y persuadir al Consejo de Ministros de Hacienda de la UE para que presente por primera vez una lista de países implicados en prácticas fiscales agresivas. A pesar de que, al principio, sólo 6 países más pequeños o economías emergentes fueron detenidos, mientras que 62 de los paraísos fiscales más reconocidos sólo



figuraban en una lista gris, esto fue un gran éxito. Esto había impulsado a Oxfam Intermón a trabajar en una lista negra más ambiciosa que impusiera sanciones efectivas a las grandes empresas y fortunas.

**Figura 5.** Entrega de firmas recogidas para exigir un cambio legal



Fuente: [Informe-temático-2017-18-DESIGUALDAD-cerrando-.pdf], a fecha 21/10/2019.

Como resultado de este proceso, habían discutido con la Dirección General de Tributación en España (Subdirección de Tributación Internacional) la revisión de la lista española de paraísos fiscales en el contexto de la revisión de la ley de contratación pública adoptada en agosto de 2017. Además, Oxfam Intermón ha trabajado a puerta cerrada con el sector privado para lograr cambios en las prácticas y comportamientos fiscales. con el apoyo de la ciudadanía, se publicaron informes como el IBEX-35 "Diferencias Abismales" (2017), para presionar públicamente y exigir cambios en este nivel. Ocho empresas del IBEX-35 participaron en las mesas de responsabilidad fiscal de Oxfam Intermón y colaboraron juntos en el desarrollo de planes para salir de los paraísos fiscales. Oxfam Intermón también está hablando con grandes empresas españolas como Inditex, La Caixa o Repsol, para que pronto cumplan con sus responsabilidades fiscales.

En 2017, Oxfam Intermón fue también nombrada Personalidad del Año por Euronews. Esto motiva a seguir adelante, ya que el problema aún no se ha resuelto en todas sus dimensiones.

### Acciones similares

La campaña contra la evasión fiscal en España no es la única que Oxfam Intermón está llevando a cabo actualmente en la lucha contra la desigualdad. Por ejemplo, hay otra campaña llamada "curros mierder", con la que Oxfam quiere intentar mejorar la situación general de los trabajadores en España. Entre otras cosas, quieren conseguirlo introduciendo la igualdad de derechos para un mismo trabajo y un salario mínimo de 1000 euros. Esta campaña también pretende mejorar la situación de las mujeres que, de acuerdo con los datos disponibles, ganan hasta un 20% menos que los hombres.

Pero no sólo en España, sino también en muchos otros países, donde a menudo existe una gran brecha entre ricos y pobres, Oxfam Intermón está haciendo campaña. Especialmente en países africanos, como Burkina Faso, Mauritania o Marruecos, están tratando de trabajar con los gobiernos para otorgar más derechos a las mujeres.

Pero Oxfam Intermón no puede lograr el objetivo de eliminar la desigualdad por sí sola. Por eso trabajan con 209 organizaciones asociadas, un tercio de las cuales son organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres.

## 3. Preguntas para la discusión

### Pregunta 1. ¿Cuál es el éxito real de la campaña?

Si se observa el éxito real de la campaña, queda claro que aún no ha tenido el éxito esperado. Desafortunadamente, el objetivo real de lograr un cambio en la ley que obligara a todo el mundo a pagar la

parte que les correspondía de los impuestos no se logró realmente. Al final, Oxfam Intermón sólo pudo recoger 183.235 firmas de varias personas de la sociedad, apresar de que realmente se habrían necesitado 500.000 firmas para presentar la propuesta de ley al parlamento.

Teniendo en cuenta que la campaña fue publicada a través de medios impresos en toda España y en las redes sociales, el número de firmas alcanzado fue bastante bajo. Por ejemplo el video de la campaña en Facebook tenía casi 2 millones visualizaciones y cuando se considera que todo la gente tenía que hacer era solo hacer clic en el enlace de abajo e introducir sus datos personales para apoyar la campaña, el total de 183.235 votos es bastante bajo.

Aunque Oxfam Intermón no pudo lograr su objetivo principal, recibió la atención de la Unión Europea, que ahora está más preocupada que nunca por el tema.

Además, Oxfam Intermón ha conseguido incluir en la lista negra a 6 países pequeños, lo que significa que se les impondrán sanciones si siguen evadiendo impuestos. Al mismo tiempo, 62 países figuran en una lista gris, lo que les permite examinar más de cerca sus acciones. Asimismo, fue posible junto con la UE crear una subcomisión en el Congreso de los Diputados para tratar el fraude y la evasión fiscal. Aparte de esto, se han logrado que ocho empresas del IBEX-35 participaron en las mesas de responsabilidad fiscal de Oxfam Intermón y colaboraron en el desarrollo de planes para salir de los paraísos fiscales.

**Pregunta 2.** *¿Se puede realmente impedir que se utilicen los paraísos fiscales?*

En general, se plantea la cuestión, de si la campaña puede impedir realmente, que las grandes empresas y fortunas utilicen paraísos fiscales. Incluso si Oxfam Intermón consigue que los gobiernos aprueben la ley, seguirá siendo difícil controlar a las muchas empresas y personas ricas. A menudo, tampoco es evidente de inmediato qué proporción de los impuestos “ocultan” o pagan.

Dado que, en general, es muy poco probable que se apruebe una ley que constituya directamente una prohibición, es probable que en primer lugar sólo dé lugar a limitaciones o restricciones, por ejemplo, en forma de sanciones. Esto facilita a las grandes empresas y fortunas el uso de paraísos fiscales para ahorrar impuestos.

Desafortunadamente es como en todos los problemas del mundo: los pobres y la clase media-baja tienen que pagar para que los ricos se hagan más y más ricos. Así que probablemente siempre habrá personas que tengan mucho dinero y, por lo tanto, mucho poder, y que harán prácticamente imposible la aprobación de una ley definitiva contra los paraísos fiscales, porque querrán impedir por todos los medios a su alcance que sus impuestos se paguen de una forma justa y correcta. Por lo tanto, se plantea la cuestión de si Oxfam Intermón podrá alcanzar alguna vez el objetivo de un mundo sin desigualdades.

**Pregunta 3.** *¿Por qué la campaña no tuvo el éxito esperado y qué oportunidades de mejora se pueden sugerir?*

Cabe sugerir que Oxfam Intermón no ha agotado suficientemente los medios de comunicación y no ha entablado un diálogo suficiente con la gente en las redes sociales. Las redes sociales, como Facebook o Instagram, permite el contacto permanente con la gente, para que las diferentes cuestiones no vuelvan a caer en el olvido al cabo de poco tiempo.

El vídeo, que pretende mostrar a la gente el alcance de la evasión fiscal a través de una comparación en un bar de Madrid, obtuvo cerca de 1,9 millones clics en Facebook y cerca de 125.000 en YouTube, lo que para YouTube es poco comparado con otros vídeos, por ejemplo, de “youtubers”. A pesar de que obtuvo más en Facebook, aun así, no llevó al número deseado de firmas para la petición. Esto también podría deberse, por ejemplo, al hecho de que la evasión fiscal no es necesariamente un tema que atraiga a los jóvenes en las redes sociales.

Incluso si es posible que los jóvenes todavía no estén interesados o si sienten que no están afectados por el problema, porque no ganan su propio dinero, deben ser conscientes del tema. A menudo los adolescentes ni siquiera saben que pueden firmar una petición de este tipo a la edad de 16 años.

Aunque Oxfam Intermón ya ha implementado esto muy bien en muchas áreas, podría haber atraído aún más atención y aumentado el alcance, por ejemplo, incluyendo en la campaña a personas conocidas o influencers.



Oxfam Intermón también podría haber estado más presente fuera de las redes sociales, para abordar el grupo de edad actualmente afectado por el problema de pagar más impuestos, porque las grandes empresas no pagan su parte justa de los impuestos. Las personas en este grupo de edad a menudo no utilizan los medios de comunicación social en absoluto o no tan intensamente y, por lo tanto, no se dan cuenta del problema.

#### 4. Conclusiones

Para empezar, está claro que Oxfam Intermón está haciendo un gran trabajo, tanto en España como en el resto del mundo. Están trabajando para la gente en las más diversas áreas y quieren alcanzar su meta de un mundo sin pobreza en algún momento. Esto merece el máximo respeto, requiere mucha perseverancia y una gran red de personas dispuestas a ser voluntarias y a apoyar la visión de Oxfam Intermón.

Oxfam Intermón está trabajando en muchos proyectos diferentes al mismo tiempo. Es un reto bastante grande que todas las campañas que Oxfam Intermón lleva a cabo en las diferentes áreas (asegurar alimentos y trabajo digno, salvar vidas en emergencia, defender los derechos de las mujeres y reducir la desigualdad) reciban la misma atención y relevancia. En nuestra opinión, a veces no se centran al 100 % en un proyecto. No porque no sea importante para ellos, sino porque simplemente hay demasiados proyectos al mismo tiempo y cada uno es importante para ellos.

Oxfam Intermón hizo mucho bien durante la campaña “escaqueo fiscal”. El *timing* de la campaña fue muy bueno, ya que lanzaron la campaña oficial en enero y publicaron un vídeo adicional poco después de que se hicieran públicos los Panamá Papers. De esta manera querían aprovechar el frenesí mediático de los Panamá Papers. En este contexto, Oxfam Intermón difundió varios vídeos, imprimió carteles con la campaña y participó activamente en los medios de comunicación social.

Desafortunadamente, la campaña no condujo al éxito deseado. Las razones explicadas en la respuesta a la tercera pregunta antes planteada podrían ser las responsables de ellos. Sin embargo, también hay que señalar que, quizá, muchas personas todavía no quieren abordar el problema de los oasis fiscales o todavía no son conscientes de la magnitud y los numerosos efectos negativos de estos. Mucha gente tienen una mentalidad asociada al “no servirá de nada, de todos modos”, lo que se justifica, por un lado, porque es muy difícil resolver este problema de forma permanente si bien, por otro lado, no hacer nada al respecto también es la manera equivocada de proceder. Al menos se ha de intentar hacer algo respecto al problema existente como, por ejemplo, puede ser la simple inscripción en la campaña de promoción del cambio legal.

Para finalizar, cabe señalar que se ha escogido este caso porque, en el caso de las autoras, ya conocían Oxfam a partir de otras acciones realizadas en Alemania y, por tanto, esto suponía un incentivo para conocer qué acciones llevaba a cabo o cuáles eran sus compromisos en España. Hablando ya de forma más específica, se eligió la campaña descrita porque quiere poner de relieve un problema que afecta a la gente “normal” en España, pero también en el resto del mundo.

Tras estudiar la acción en profundidad, puede concluirse que se trata de un buen ejemplo de campaña social, aunque no haya surtido el efecto esperado en un principio. Las circunstancias que rodean el desarrollo de la acción no son las más adecuadas, por lo que no puede considerarse un mal ejemplo. Puede, en cambio, tomarse como modelo a imitar y puede asimismo meditar sobre las posibles mejoras a llevar a cabo para que esta campaña pueda llegar a tener éxito a largo plazo.

#### Bibliografía

- El Periódico (2016). Campaña de Oxfam Intermón contra el #EscaqueoFiscal. Recuperado 18/10/19 de <https://www.elperiodico.com/es/extra/20160427/campana-oxfam-intermon-contra-escaqueofiscal-5089102>.
- Escobar Martí, M. (2016). Un viral denuncia el fraude de las multinacionales. Recuperado 19/10/19 de [https://www.elnacional.cat/es/sociedad/intermon-oxfam-evasion-escaqueo-fiscal\\_102374\\_102.html](https://www.elnacional.cat/es/sociedad/intermon-oxfam-evasion-escaqueo-fiscal_102374_102.html)
- Berbell, C. (2016). Oxfam Intermón lanza una campaña para acabar con los paraísos fiscales. Recuperado 19/10/19 de <https://conflegal.com/20160621-oxfam-intermon-lanza-una-campana/>.

- Chardon, A. (2016). Por qué la UE tiene que poner fin a la era de los paraísos fiscales. Recuperado 16/10/19 de [https://www.eldiario.es/desigualdadblog/UE-poner-fin-paraisos-fiscales\\_6\\_478462170.html](https://www.eldiario.es/desigualdadblog/UE-poner-fin-paraisos-fiscales_6_478462170.html).
- Moma (2016). Campaña marketing No al escaqueo fiscal. Recuperado 18/10/19 de <http://www.admoma.es/oxfam-intermon-campana-marketing-no-al-escaqueo-fiscal/>.
- Triciclo (2016). OXFAM INTERMÓN Campaña contra el Escaqueo Fiscal. Recuperado 17/10/19 de <http://triciclopublicidad.com/portfolio/intermon-oxfam/>.
- La Casa de Mi Tía (2016). No al escaqueo fiscal de las grandes empresas. Campaña de firmas de OXFAM INTERMÓN. Recuperado 19/10/19 de <http://www.lacasademitia.es/articulo/sociedad/no-escaqueo-fiscal-grandes-empresas-campana-firmas-oxfam-intermon/20160120082033050345.html>.
- Oxfam Intermón YouTube. Recuperado 14/10/19 de [https://m.youtube.com/watch?time\\_continue=5&v=KWolP4CXXp0](https://m.youtube.com/watch?time_continue=5&v=KWolP4CXXp0) y <https://m.youtube.com/watch?v=UrynIFP0XHs&feature=youtu.be>.
- Oxfam Intermón (2016). Recuperado 15/10/19 de <https://amp.noalescaqueo.org/#about-fraud>.
- Oxfam Intermón (2016). Recuperado 15/10/19 de <http://www.oxfamintermon.org/sites/default/files/documentos/files/Informe-Una-economia-para-99-espana-oxfam-intermon.pdf>.
- Oxfam Intermón. Recuperado 15/10/19 de <https://www.oxfamintermon.org/es>.
- Oxfam Intermón Facebook. Recuperado 17/10/19 de <https://es-es.facebook.com/OxfamIntermon>.
- Oxfam Intermón Instagram. Recuperado 17/10/19 de <https://www.instagram.com/oxfamintermon/>.



## ECONOMÍAS COLABORATIVAS. EL CASO *SPACEBEE*

**Azucena Penelas Leguía**

*Universidad de Alcalá (España)*

**Andrea Baile Royo**

### **Resumen:**

Las economías colaborativas son una realidad que está presente como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías, el entorno cambiante y las exigencias de los consumidores. A través de plataformas digitales podemos conseguir prácticamente todo lo que necesitemos, desde una vivienda compartida o un método de transporte, hasta un método de financiación. Es por ello, que se hace importante analizar cómo este fenómeno ha afectado a la creación de nuevos modelos de empresa, así como nuevas estrategias de marketing, para poder adaptarse a un entorno que está en constante cambio. En este caso analizaremos la plataforma *Spacebee*, que es un *marketplace* para que empresas que tienen espacios profesionales que no utilizan puedan alquilarlos y sacar rendimiento de ello, a la vez que se benefician profesionales que necesitan de estos espacios de forma flexible. Todo ello con menores costes de transacción. Su popularidad se debe a múltiples factores, centrando nuestro estudio en la adecuada aplicación de la estrategia de Marketing.

### **Abstract:**

The sharing economy is a reality that we can observe as a result of the development of new technologies, the changes in the environment and the consumer's demands. Through digital platforms we can get mostly everything we need, from a shared houses or transportation, to a financing method. That's why it's important to analyze how this phenomenon has affected the creation of new business models, as well as new marketing strategies, in order to adapt to an environment which is constantly changing. All this said, we will analyze *Spacebee's* platform, which is a marketplace for those enterprises that have professional gaps, which are not being use. They would be able to rent them and make a profit out of it, while those who need this spaces can get benefits. All of this with lower transaction costs. Its popularity is due to multiple factors, focusing our study on the proper application of the Marketing strategy.

## 1. Introducción

Por un lado, la crisis económico-financiera del año 2008, es considerada como una de las más dañinas para la sociedad. Esto ha conllevado a que se produzcan cambios en la estructura socio-económica, así como en la política, la economía, la demografía, la tecnología, etc. Y ello ha derivado, entre otras consecuencias, a la aparición de una nueva ética del comportamiento individual.

De otro lado, los consumidores buscamos nuevas formas de consumo y las empresas cada vez se preocupan más por desarrollar nuevas estrategias y modelos de negocio adaptándose a los cambios del entorno.

No hay que olvidar que la importancia y el uso de las TICs cada vez es mayor, y facilitan el proceso de emergencia de las economías colaborativas además de reducir los costes de transacción y con ello los precios, permitiendo a las empresas alcanzar una mayor eficiencia<sup>1</sup>.

Nace así, el término de “consumo colaborativo” en 2010 a manos de Botsman y Roo Rogers con su libro “*What’s mine is yours*”. Sin embargo, en España este término empieza a popularizarse años más tarde, hacia el año 2012, en el ámbito del sector turístico.

Las economías colaborativas se pueden definir como aquellas actividades o prácticas articuladas a través de plataformas digitales que facilitan el intercambio de bienes y el consumo de servicios entre particulares<sup>2</sup>. En otras palabras, se basa en prestar, alquilar, comprar o vender productos en función de las necesidades y no tanto en beneficios económicos. De hecho, en este sistema es posible que el dinero no sea el único valor de cambio para las transacciones.

En España, en el ámbito de las economías colaborativas, es importante el papel que desempeña la empresa *Sharing* que es un colectivo que nace dentro de la Asociación Española de la Economía Digital y que agrupa diferentes empresas de la economía colaborativa, bajo demanda y de acceso, con el objetivo de analizar y divulgar el impacto que estas nuevas economías y los modelos basados en plataformas tienen en el desarrollo socioeconómico y en la sostenibilidad<sup>3</sup>.

**Figura 1.** Plataformas que son miembros de Sharing España



Fuente: [<https://www.sharingespana.es/>], a fecha 12/10/2009.

La plataforma *Spacebee*, es una comunidad que conecta espacios de trabajo que no se usan todo el tiempo, con profesionales que los necesitan de forma flexible, de manera que permite tanto publicar espacios que se ofertan, como encontrar y alquilar los que se adaptan a las necesidades del consumidor<sup>4</sup>. Por tanto, representa una alternativa a un modelo tradicional de alquiler de espacios profesionales y tiene una ventaja importante con respecto a este, ya que una vez que has utilizado el servicio, te permite dejar una valoración

<sup>1</sup>RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., ALONSO ALMEIDA, M.M., RUBIO ANDRADA, L. & CELEMÍN PEDROCHE, M.S. (2016): “La economía colaborativa. Una aproximación al turismo colaborativo en España”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, págs. 263-264.

<sup>2</sup>BOTSMAN, R. y ROO, R. (2011): *What’s mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*, “Collins”.

<sup>3</sup>Sharing España: <https://www.sharingespana.es/quienes-somos/> [Consulta: sábado, 12 de octubre de 2019].

<sup>4</sup>*Spacebee*: <https://Spacebee.com/es/pagina/como-funciona> [Consulta: sábado, 12 de octubre de 2019]

para que exista mayor confianza dentro la plataforma. Además, antes de publicar los espacios que se pueden alquilar, la plataforma procede a la verificación de los mismos para analizar su idoneidad.

*Spacebee* nace en el año 2014 como respuesta a una crisis que provocó que ciertos espacios de trabajo no se usaran a pleno rendimiento. En ese mismo año se estimaba que, en Madrid, un 60% de las oficinas podrían estar infrautilizadas. Por ello era necesario la creación de un punto de encuentro entre oferta y demanda de espacios profesionales. “Nuestro objetivo es optimizar los recursos ya existentes, estableciendo una relación en la que todos ganan: la empresa que rentabiliza, por ejemplo, una sala de reuniones vacía y el profesional que lo ocupa temporalmente para impartir una formación”, tal como indica Diego Hidalgo, CEO y cofundador de *Spacebee*<sup>5</sup>.

Por tanto, este modelo tiene muchas ventajas entre las que destacan:

- Flexibilidad, ya que tales espacios se pueden alquilar por horas, días, meses, etc.
- Acceso a espacios que se adapten a las necesidades de los profesionales
- Permite posibles acuerdos y alianzas entre profesionales

**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial de *Spacebee*



Fuente: [<https://Spacebee.com/es>], a fecha 12/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

Como ya se ha adelantado, *Spacebee* es una empresa que ha conseguido crear valor haciendo que espacios profesionales infrautilizados estén en el mercado a disposición de todos aquellos que los necesiten. Por tanto, el público objetivo son los profesionales. La plataforma es un punto de encuentro entre empresas a las que les sobra espacio (en ocasiones consecuencia de la crisis económica) y empresas que, o bien porque están empezando su actividad, o por otros motivos, lo necesitan.

De otro lado, *Spacebee* ha contratado los servicios de Marketing Surfers. Esta es una agencia de Marketing Digital en España y Canadá que ya ha gestionado más de 150 proyectos de más de 50 sectores diferentes en base a un método propio que testan a diario con éxito en tales proyectos<sup>6</sup>.

En concreto, la plataforma analizada, *Spacebee*, contrató de tal agencia su servicio para la definición de la estrategia de marca, así como la creación, implementación y gestión de diversas campañas de publicidad digital para favorecer su posicionamiento de marca.

### Análisis del Marketing Mix

En este apartado, se analiza cómo han cambiado y evolucionado las 4p del Marketing Mix con la aparición de las economías colaborativas, en particular en el caso investigado de *Spacebee*.

En primer lugar, hablaremos del producto. Es cierto que, con la llegada de las economías colaborativas y sus plataformas, ha habido un cambio trascendental en los modelos de negocio. Tal cambio se define como *Product-Service System*, que es un sistema cuyo foco del negocio no es vender únicamente productos sino vender un sistema de productos y servicios para responder a demandas específicas<sup>7</sup>. La idea que respalda este método, es que los consumidores buscan la utilidad que un determinado producto o servicio da sin la

<sup>5</sup> Nueva empresa: <http://www.nuevaempresa.com/Spacebee-punto-oferta-demanda-espacios-trabajoplataforma-colaborativa-paraaprovechamiento-de-espacios-utilizados-en-empresas/> [Consulta: lunes 28 de octubre, 2019]

<sup>6</sup> Marketing surfers: <https://marketingsurfers.com/> [Consulta: domingo, 13 de octubre de 2019]

<sup>7</sup> MATA MORALES, A. (2016): “El marketing en el consumo colaborativo. De estrategias de consumidor a estrategias de peers. Capturando el valor de recursos inactivos”: Universidad Autónoma de Barcelona

necesidad de poseer el producto en sí<sup>8</sup>. A lo que nos referimos con ello, es que en el caso de *Spacebee* un profesional necesita una sala para trabajar, pero esto no supone que quiera comprarla. Aquí reside el triunfo de las plataformas colaborativas como *Spacebee*, que permite aprovecharse de un recurso sin necesidad de su posesión.

Ahora bien, ¿Qué hay del producto ofrecido por *Spacebee*? Cuando decimos que esta plataforma ofrece “espacios profesionales infrautilizados” parece que lo único que se puede alquilar son oficinas de trabajo o similares. Sin embargo, analizando los espacios promocionados en la página web, nos damos cuenta de la amplia gama de espacios con usos totalmente diferentes a los que se puede acceder.

De un lado, se pueden alquilar espacios más “convencionales” como aulas de conferencias o talleres, un espacio para realizar entrevistas, espacios multidisciplinarios, etc. En este ámbito, sorprende que puedas alquilar una única mesa de trabajo e incluso un despacho acondicionado para hacer terapias psicológicas (figura 3).

**Figura 3.** Espacios ofertados en la página web de *Spacebee*



Fuente: [<https://Spacebee.com/es>], a fecha 22/10/2019

Pero la plataforma también ofrece espacios más artísticos, como por ejemplo lugares acondicionados para rodajes, platós fotográficos, cines, salas de montaje y edición, salas para castings, espacios para creativos y artistas, etc. Además también se puede acceder a espacios más ligados al ocio como bares, salas para eventos, meeting rooms,... (figura 4)

**Figura 4.** Espacios ofertados en la página web de *Spacebee*



Fuente: [<https://Spacebee.com/es>], a fecha 22/10/2019

En segundo lugar, nos centraremos en el precio. Una de las mayores ventajas que ofrecen las economías colaborativas, es que nos permiten comprar bienes o adquirir servicios por un precio más bajo. Se debe fundamentalmente a los siguientes hechos:

- De un lado, los particulares pueden obtener ingresos extra<sup>9</sup> reduciendo los costes de transacción, puesto que se eliminan intermediarios tradicionales, y simplemente es una relación entre el particular, la plataforma y el consumidor. Al suprimir ciertos costes, permiten ofrecer los productos a un menor precio.
- Como ya hemos repetido en diferentes ocasiones, *Spacebee* pone en contacto a empresas o autónomos que disponen de un espacio que no usan de forma permanente, con profesionales u

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Comisión Europea, «Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una Agenda Europea para la economía colaborativa», 356 final, 2016.



organizaciones que necesitan un espacio para trabajar, celebrar reuniones, organizar eventos, etc. De esta manera, cualquier organización puede obtener estos ingresos extra de los que hablamos y por tanto obtener una rentabilidad de los espacios infrautilizados<sup>10</sup>.

- De otro lado, nada tiene que ver el precio que puede pagar un profesional por acceder de forma limitada, en este caso, a una sala ofertada por *Spacebee*, con la inversión que supondría comprar una sala, oficina,... para el mismo fin.

En la fijación del precio de los productos ofertados, estos varían en función de distintos factores. Como resulta lógico, no tendrá el mismo precio una mesa de trabajo que un plató fotográfico, puesto que el segundo necesita unas características y un mobiliario especial. Además, el precio también variará en función de si el alquiler se realiza por horas, por días, meses, etc. Y finalmente también se tiene en cuenta a la hora de fijar los precios otros factores como son la ubicación del espacio, la amplitud, la capacidad, etc.

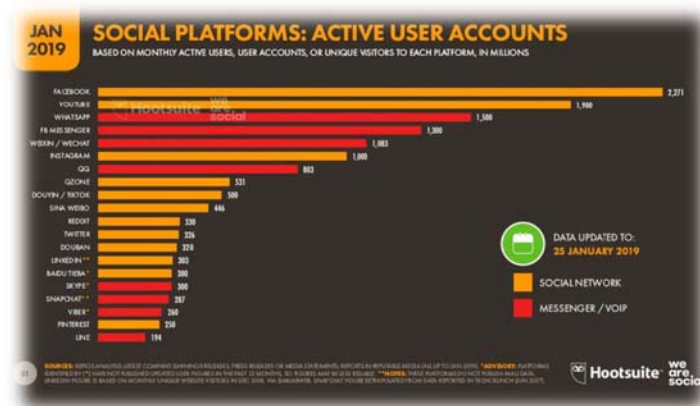
También es necesario mencionar que en *Spacebee* las personas que ofertan lugares de trabajo son las que fijan el precio. Cabe destacar que anunciar un espacio en la plataforma es gratuito. Una vez recibida una reserva y formalizada la misma, es cuando *Spacebee* cobra al oferente una comisión que actualmente es de un 15% del importe total de la reserva. Además, cuando un oferente publica un anuncio, es él el que elige las condiciones de pago, que puede ser o bien pagar al inicio de la reserva, a 30 días o de la forma acordada por ambas partes.

En tercer lugar, en cuanto a la **distribución**, se realiza mediante las denominadas plataformas colaborativas que no son otra cosa que el punto de conexión o contacto entre los prestadores o proveedores con los usuarios, facilitando la colaboración entre ellos. Esto ha sido debido al gran avance tecnológico del que hemos sido partícipes en los últimos años. Hemos pasado de un punto en el que tradicionalmente la distribución se hacía en lugares físicos a otro en el que, gracias al desarrollo de Internet, podemos adquirir prácticamente cualquier cosa a través de la red.

En el caso de *Spacebee* se realiza a través de una plataforma que es [www.Spacebee.com](http://www.Spacebee.com), que actualmente cuenta con más de 600 espacios disponibles para alquilar en las ciudades de Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia.

Finalmente, analizamos cuáles son sus canales de **promoción**. La mayoría de plataformas se dan a conocer fundamentalmente mediante su presencia en redes sociales, como consecuencia del crecimiento de estas y el uso diario que se hace de las mismas. Además, como podemos observar en la figura 5, ha crecido de forma exponencial los usuarios que hay en las diferentes redes sociales, por lo que es totalmente lógico que plataformas como *Spacebee* apuesten por la promoción en ellas.

**Figura 5.** Usuarios activos en un mes en las diferentes redes sociales

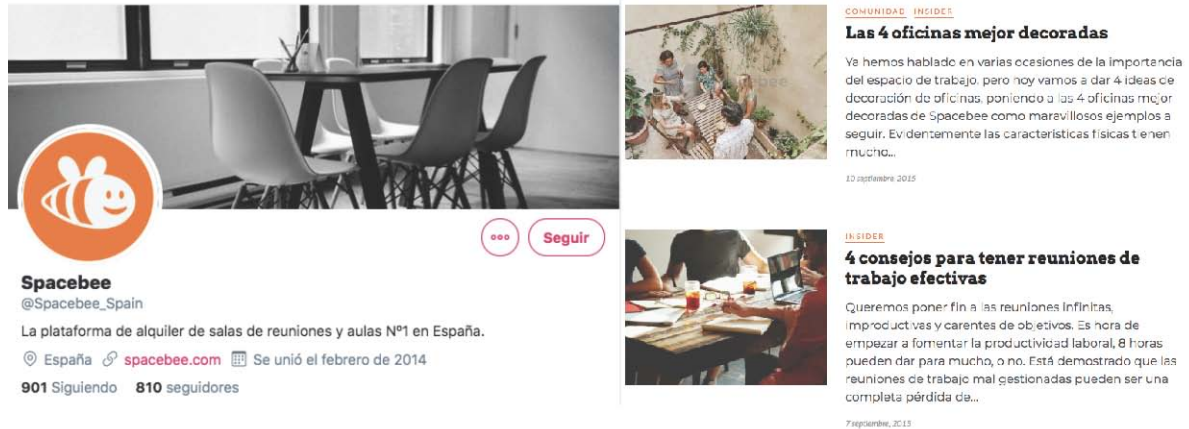


Fuente: Digital 2019 Global Digital Overview.

En concreto *Spacebee* tiene presencia en Twitter, Google+, Pinterest, Facebook y LinkedIn y de otro lado también cuentan con un Blog propio como se muestra en la figura 6.

<sup>10</sup> Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a46560/como-rentabilizar-los-espaciosinfrautilizados-de-empresas-y-oficinas/> [Consulta: martes, 22 de octubre de 2019]



**Figura 6.** Presencia *Spacebee* en redes sociales

Fuente: Twitter y [www.Blog.Spacebee.com](http://www.Blog.Spacebee.com)

Por ejemplo, en el caso de twitter van publicando los diferentes espacios que ofertan, indicando el lugar en el que están, una breve descripción del uso, así como la capacidad que tales lugares tienen, e incluso llegando a adjuntar fotos de los mismos. También usan esta red social para poner algunas noticias como fue en su día la expansión de la plataforma a Valencia o actualizaciones de su blog.

También resulta interesante analizar el blog con el que cuentan ya que aquí escriben posts muy útiles a la hora de encontrar espacios que se adapten a las necesidades del consumidor, como puede ser “3 consejos para encontrar tu sala de reuniones”. Pero también podemos encontrar otros posts valiosos para todo el mundo (incluso para los que no sean usuarios de la plataforma) como por ejemplo “5 formas de administrar tu tiempo”, “4 consejos para ser un buen líder” o “Herramientas para fomentar el trabajo en equipo”<sup>11</sup> (figura 5).

### 3. Preguntas para la discusión

#### **Pregunta 1.** *¿Por qué usan los consumidores plataformas de economía colaborativa?*

Hay varios factores que han propiciado el uso de estas plataformas. En primer lugar, el desarrollo de las tecnologías, ya que esto es lo que ha favorecido principalmente la aparición de las plataformas colaborativas y la facilidad de los procesos de comunicación mediante ellas. De otro lado, hoy en día estamos conectados a la red todo el día lo que hace muy fácil el acceso a estas plataformas, así como su uso.

Por otra parte, “¿Por qué comprar lo que podemos alquilar?” dice Dhiren Chatlani, creador de Relendo, una plataforma que permite el alquiler de productos entre personas que se encuentran en la misma zona<sup>12</sup>. No le falta razón, ya que en muchas ocasiones las plataformas de alquiler nos permiten ahorrar a la hora de consumir. En el caso que hemos tratado de *Spacebee*, ¿Por qué una empresa va a invertir en comprar un lugar para tener reuniones, pudiendo alquilarlo cuando lo necesite? Y en el caso de plataformas de compra de productos o de prestación de servicios, nos permiten acceder a ellos a precios más bajos que las “formas más tradicionales”.

#### **Pregunta 2.** *¿Qué ventajas presentan las economías colaborativas? ¿y Spacebee en particular?*

Podríamos decir que las economías colaborativas tienen diversos beneficios:

- Beneficios económicos: han propulsado la aparición de nuevos modelos económicos y nuevas formas de hacer negocio y financiación de tales modelos<sup>13</sup>. También han permitido ampliar la oferta para los consumidores, ha contribuido al ahorro (compartiendo gastos) y han propiciado una mejor gestión de los recursos existentes. El hecho de que una empresa tenga una sala infrutilizada al final le supone un gasto y al poder alquilarla, puede generarle ingresos para hacerle frente. De

<sup>11</sup> <sup>11</sup> Blog *Spacebee*: <http://blog.Spacebee.com/blog/> [Consulta: martes, 22 octubre de 2019]

<sup>12</sup> <sup>12</sup> El País: [https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505209242\\_295550.html](https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505209242_295550.html) [Consulta: lunes, 15 de octubre de 2019]

otro lado, *Spacebee* aprovecha espacios ya existentes sin necesidad de construir nuevas infraestructuras.

- **Beneficios sociales:** las plataformas colaborativas han conllevado a la creación de comunidades para la ayuda y participación de todos, por lo que se han fomentado los lazos sociales entre desconocidos. *Spacebee* consigue crear un vínculo entre el que necesita un espacio por tiempo limitado y el que lo tiene, pero no lo utiliza. Y como ya se ha mencionado anteriormente, incluso permite posibles acuerdos y alianzas entre profesionales.

**Pregunta 3.** *¿Hay regulación en estas plataformas?*

Como ya hemos mencionado en la introducción, la difícil regulación de las plataformas colaborativas constituye objeto de crítica. En el caso de *Spacebee*, todas las relaciones entre los usuarios están reguladas. La plataforma cuenta con un modelo de contrato para las partes en el que se detalla el acuerdo entre el huésped y anfitrión, aunque puede ser que, finalmente, los interesados firmen otro tipo de acuerdo, y además obliguen a los anfitriones a tener siempre contratada una póliza de seguro de responsabilidad civil que cubra los riesgos principales.

De otro lado, en este punto resulta interesante volver a insistir en que *Spacebee* ofrece ciertas garantías a los que usan el servicio, en el sentido de que todos los espacios ofertados son comprobados y aprobados antes de ser publicados en la plataforma.

**Pregunta 4.** *¿Qué factores han conllevado al triunfo de Spacebee?*

No se puede dejar de lado que la aparición de esta plataforma surge como consecuencia de un análisis de las necesidades de los consumidores. Sus creadores partieron de la base de que había muchos espacios infrautilizados y gente interesada en acceder a ellos sin necesidad de comprarlos. De hecho, esta es la clave de las economías colaborativas, poder aprovecharse de un producto/servicio sin la exigencia de poseerlo. Y al final permite al oferente poder obtener un ingreso extra y al consumidor aprovecharse del servicio por un precio menor del que le supondría adquirir tal espacio.

Además, *Spacebee* es una plataforma muy segura (pues está regulada como ya hemos explicado) y de otro lado es muy flexible, ya que permite alquilar multitud de espacios según las necesidades del consumidor, y en la forma y tiempo que oferente y demandante decidan.

**Pregunta 5.** *¿Es positivo para Spacebee ofertar espacios tan diferentes?*

Por supuesto. Al final la plataforma no se limita al alquiler de oficinas de trabajo únicamente, entendiéndolas como mesas o despachos convencionales. El hecho de que tenga una gama de productos tan amplia permite a *Spacebee* abarcar un mayor segmento de consumidores, de forma que no solo se dirige a profesionales (aunque sí que es cierto que en su mayoría lo son), sino que cualquier particular puede aprovecharse de un espacio: desde una persona que quiera alquilar una sala para un evento privado hasta un profesional como puede ser un profesor que alquile otro para impartir una clase.

Resulta muy positivo esta amplia gama de espacios ofertados, puesto que la aplicación no se centra en un segmento concreto (profesionales) y por tanto al abarcar un mayor mercado, garantiza su éxito.

#### 4. Conclusiones

En primer lugar, diversos factores como la crisis económica o el desarrollo de las TICs entre otros, han propiciado que en los últimos años hayamos asistido a un cambio en la mentalidad y comportamiento del consumidor, lo que ha conllevado al desarrollo o creación de nuevos modelos de negocios, entre las que se encuentran las plataformas colaborativas.

Estas se presentan al mercado como actividades o prácticas articuladas a través de plataformas digitales que facilitan el intercambio de bienes y el consumo de servicios entre particulares. Es el caso de *Spacebee*, plataforma de encuentro entre profesionales que infrautilizan espacios de trabajo y profesionales / particulares que los necesitan estando dispuestos a alquilarlos por un tiempo limitado.

En segundo lugar, la aparición de las denominadas economías colaborativas ha derivado en una nueva concepción del Marketing, haciendo evolucionar a su vez a los instrumentos del Marketing Mix:

- Producto: se busca la utilidad de este sin necesidad de poseerlo. *Spacebee* crea valor haciendo que espacios infrautilizados estén en el mercado a disposición de los que los necesiten. De otro lado, con la llegada de las economías colaborativas se ha ampliado de forma exponencial la oferta para los consumidores.
- Precio: estos nuevos modelos de negocio han permitido disminuir el precio de los bienes ofertados. Es lógico pensar que no tiene nada que ver la inversión que supone la compra de un espacio de trabajo con el precio que se paga por utilizarlo de manera limitada en *Spacebee*.
- Promoción: Se traduce en la presencia de las plataformas colaborativas en las redes sociales, como consecuencia de la evolución de las mismas y de su uso diario, dejando de lado medios de promoción más tradicionales (aunque se sigan usando). La mayoría de estas plataformas, incluida *Spacebee*, se promociona a través de Twitter, Facebook, Blogs propios, LinkedIn, etc.
- Distribución: el punto de conexión entre oferentes y consumidores son las ya mencionadas plataformas colaborativas, mediante páginas web como [www.Spacebee.com](http://www.Spacebee.com).

En tercer lugar, las economías colaborativas proporcionan muchas ventajas que se pueden agrupar en beneficios económicos y beneficios sociales; si bien es cierto que también son objeto de críticas en concreto por la difícil regulación.

Para concluir, una de las razones que llevaron a analizar *Spacebee* fue la idea que hay detrás del negocio, que, en nuestra opinión, resulta muy interesante e innovador. Además, es fundamental en este ámbito colaborativo, dar a conocer plataformas que puedan ayudar y que quizá no son tan conocidas como otras más populares del calibre de Uber, Airbnb, etc.

### Bibliografía

- Rodríguez Antón, J.M., Alonso Almeida, M.M., Rubio Andrada, L. & Celemín Pedroche, M.S. (2016): “La economía colaborativa. Una aproximación al turismo colaborativo en España”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, pág. 263-264.
- Botsman, R. y Roo, R. (2011): What’s mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live, “Collins”.
- Mata Morales, A. (2016): “El marketing en el consumo colaborativo. De estrategias de consumidor a estrategias de peers. Capturando el valor de recursos inactivos”: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sastre-Centeno, J.M. & Inglada-Galiana, M.E. (2018): “La economía colaborativa: un nuevo modelo económico”, CIREC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 94, pág. 233.
- Medrano, M.L. y Aza, M. (2017): “Economía colaborativa, oportunidades disruptivas”, Revista de Estudios de Juventud, número 118, pág. 17.
- Comisión Europea, «Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una Agenda Europea para la economía colaborativa», 356 final, 2016.

### Webgrafía

- Spacebee: <https://Spacebee.com/es/pagina/como-funciona> [Consulta: sábado, 12 de octubre de 2019]
- Sharing España: <https://www.sharingespana.es/quienes-somos/> [Consulta: sábado, 12 de octubre de 2019].
- Nueva empresa: <http://www.nuevaempresa.com/Spacebee-punto-oferta-demanda-espacios-trabajoplataforma-colaborativa-para-aprovechamiento-de-espacios-utilizados-en-empresas/> [Consulta: lunes 28 de octubre, 2019]
- Marketing surfers: <https://marketingsurfers.com/> [Consulta: domingo, 13 de octubre de 2019]
- Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a46560/como-rentabilizar-losespacios-infrautilizados-de-empresas-y-oficinas/> [Consulta: martes, 22 de octubre de 2019]
- Blog Spacebee: <http://blog.Spacebee.com/blog/> [Consulta: martes, 22 octubre de 2019]
- El País: [https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505209242\\_295550.html](https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505209242_295550.html) [Consulta: lunes, 15 de octubre de 20.19]

Fuhem: <https://www.fuhem.es/2019/02/11/que-son-las-economias-colaborativas/> [Consulta: lunes, 15 de octubre de 2019]



## ESOLIDAR: DONDE LA TECNOLOGÍA SE ENCUENTRA CON UN FIN NO LUCRATIVO

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

**Gema Crespo Ferrero**  
**Ana Llamazares Rodríguez**  
**Paula López Calvo**

### **Resumen:**

La responsabilidad social y la innovación se unen para dar lugar a eSolidar, una empresa que crea canales de intermediación entre organizaciones sin ánimo de lucro y consumidores, donde ambas partes salgan beneficiadas en una transacción. Aparte de su actividad principal, también llevan a cabo crowdfunding y ofrecen a las empresas mejorar a nivel de impacto o responsabilidad social. Todo ello dando lugar a la creación de un negocio próspero económicamente, y que se caracteriza por darle gran importancia a conseguir unos bajos costes a la vez que se considera en gran medida al capital humano que se encuentra detrás de esta idea

### **Abstract:**

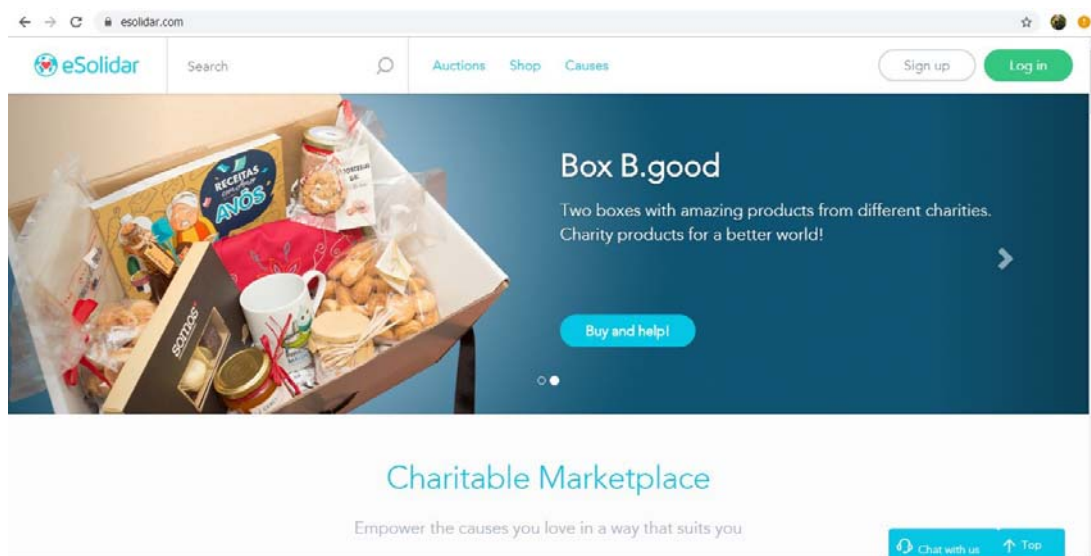
Social responsibility and innovation get together to give place to eSolidar, a company that creates intermediation channels between nonprofit organizations and consumers, where both sides obtain benefits in case of a transaction. Besides their principal business activity they also carry out crowdfunding and they offer other companies the possibility to improve in fields such as social impact or social responsibility. All of that meanwhile they created a economically successful business and which it's characterised by achieving low costs at the same time that they consider human capital like a fundamental part of the idea.

## 1. Introducción

El camino de esta compañía comienza como Bewarket, un mercado de comercio online dentro de la plataforma de Facebook. A partir de entonces el proyecto es llevado al *Plug and Play Tech Center* en Silicon Valley donde se lleva a cabo la búsqueda para encontrar inversores. Como dijo en una entrevista Marcos Barbosa, uno de los futuros fundadores de eSolidar: “Estábamos buscando un inversor que entendiera nuestra visión y tuviera contactos en la industria en la que estábamos tratando de entrar”. Tres meses después, los Busy Angels (una compañía portuguesa dedicada a la inversión en empresas digitales e industriales) deciden proporcionar su apoyo a esta propuesta tanto de manera económica como estructural, es decir, ayudaron a moldear la idea que, finalmente, se convertiría en eSolidar. En ese punto comenzaron con *brainstormings* y reuniones en las que averiguaron que aún no había muchas empresas que utilizaran el concepto de *e-commerce* para causas benéficas y sociales, por lo que decidieron implantar esa idea en una nueva compañía.

Es entonces cuando, en mayo de 2014, la *start-up* eSolidar es creada por Marco Barbosa, Miguel Vieira y Rui Ramos. Esta compañía, establecida en Braga (Portugal), nace con el objetivo de conectar de una manera rápida y sencilla a particulares con causas de todo tipo, benéficas la mayoría de ellas, aunque también otras, actuando también como intermediarios para *crowdfundings* o para cualquier propuesta con un objetivo que sea atractivo al público. De esta manera, opera a través de una página web como herramienta para apoyar este sistema, que permite crear conexiones para que más causas sean escuchadas y, además, para que los colaboradores puedan recibir recompensas por cooperar y ayudar. Algunas de las causas que esta *start-up* ha apoyado incluyen: bienestar social, medio ambiente, bienestar animal, apoyo a las víctimas, artes, cultura y humanidades, desarrollo internacional y derechos humanos, discapacidades, educación, apoyo a personas mayores y muchos más.

**Figura 1:** Página de inicio de la web de eSolidar



Fuente: <https://www.esolidar.com> a 24/10/2019

A día de hoy, eSolidar está situada como una de las *start-up* de origen portugués que más éxito está teniendo, lo cual se debe a numerosos factores. Uno de ellos es la filosofía con la que han llevado la empresa sus fundadores desde el inicio, basada en lograr unos bajos costes (lo cual es bastante sencillo debido a que su actividad principal la llevan a cabo en internet) y el mejor capital humano, es decir, que le prestan tanta atención al equipo que tienen detrás del proyecto como a la actividad en sí. Otra característica importante es que es una empresa que ha conseguido llevar a cabo una idea novedosa a la vez que comprometida socialmente, haciendo énfasis en dar un servicio a un tipo de cliente actual, que es aquel que valora más los productos que tienen detrás una causa. Por último, pero no menos importante, es que decidieron que el negocio fuera completamente digital, es decir, todas las subastas, proyectos caritativos o benéficos y recaudaciones se llevan a cabo a través de su página web.

Desde su fundación, eSolidar consiguió establecerse en el mercado portugués y consiguió sus principales dentro de ese mercado meta, motivo por el cual en 2015 dieron el salto a Gran Bretaña y, poco después, a Brasil. Hasta el momento, continúa su actividad en los tres países y sus cifras son muy positivas. A fecha

de septiembre de 2019 se imputa a la empresa unos 50.000 usuarios registrados, 800 organizaciones benéficas que confían en ellos, 220 tiendas vinculadas a ONGs y más de 2.300 productos disponibles.

## 2. Desarrollo del Caso

Hoy en día, muchas empresas ya no cuentan con el único objetivo de maximizar beneficios, sino que también proponen realizar acciones que tengan impactos positivos en sus *stakeholders* y en su propia imagen. Así, la finalidad de la mayoría de organizaciones es la realización de acciones sociales que no repercutan tan directamente en sus beneficios, pero sí indirectamente potenciando su imagen y la confianza de los grupos de interés.

Por lo tanto, las campañas de responsabilidad social corporativa tienen tanto beneficios internos como externos para la empresa. Uno de los instrumentos que más se utilizan hoy en día en este campo son las redes sociales, que resultan muy útiles para publicitar a la empresa, los valores que esta defiende y las acciones que se están realizando. Todas las acciones de responsabilidad social realizadas no tendrían ni la mitad del impacto deseado de no ser por la buena publicidad que se haga de ellas. Igualmente, que estas acciones sean conocidas por los *stakeholders* también repercute positivamente sobre los beneficios de la empresa, ya que genera una buena reputación de la empresa y transmite confianza a la hora de colaborar con ella.

Actualmente, la *start-up* eSolidar, consciente con el compromiso de la responsabilidad social corporativa, cuenta con muchos eventos y actividades para crear conciencia en el mundo ayudando a una serie de organizaciones benéficas. Para poder lanzar sus iniciativas y demás eventos, tienen activa una cuenta de Twitter para permitir que las organizaciones benéficas puedan comunicarse con la audiencia y, así, aumentar la recaudación de fondos. Una de las estrategias que ha llevado a cabo es el emprendimiento social y la innovación, dándose a conocer con una política que muy pocas empresas han podido sacar a la luz. Esta *start-up* proporciona apoyo a organizaciones benéficas y demás usuarios mediante simples hechos de caridad.

Entre las distintas actividades que realizan, se encuentran las llamadas 'Subastas de la Caridad'. Se trata de un intercambio en el que los clientes pujan vía online, ya sea por un bien específico, como una guitarra firmada por Bon Jovi, o por disfrutar de una inolvidable experiencia. Para ello, tanto las empresas como las instituciones pueden proporcionar la información necesaria para que los clientes sepan cuál es el uso de la financiación que estos les aportan y cómo va progresando el proyecto. Lógicamente, el equipo que organice la subasta será quien la apruebe. Así, la persona que consiga realizar la oferta más alta logrará adjudicarse el premio. El dinero recaudado irá destinado a la asociación situada con una etiqueta al lado de la puja. Otra de las campañas organizadas es la compra de artículos benéficos. Su finalidad es la venta tanto de productos de caridad que son hechos a mano por las propias asociaciones como de un amplio catálogo de objetos de valor que puedan interesar al público. Abarca desde bisutería hasta viajes para dos personas, por ejemplo. De los beneficios adquiridos, las instituciones sin ánimo de lucro reciben un 10% si el producto procede de ellos mismos; no obstante, eSolidar aclara que 'si obtiene un artículo en nombre de la organización benéfica, ésta recibirá el 80% de los ingresos de la subasta'. Además, existe la opción de elegir a qué tipo de organización quieres que se destine el dinero de tu compra. Por otra parte, también dan visibilidad a las diferentes organizaciones a las que se pueden realizar las donaciones, proporcionando una lista con todas las organizaciones benéficas y a lo que se dedica cada una, con el fin de poder hacer una buena elección en base a sus características.

En este caso de Emprendimiento Social, son muy importantes tener medios por los que hacerse oír. Por eso, eSolidar cuenta con una plataforma web mediante la que se pone en contacto con sus usuarios y organizaciones benéficas con el fin de poder aprobar todos los movimientos realizados. Como ya hemos comentado, realizan eventos de responsabilidad corporativa con la idea de poder ayudar a gente con pocos recursos y concienciar al mayor público posible de lo importante que es esto para el futuro. Uno de los eventos más representativos para eSolidar fue la participación en la primera edición del Ecosistema Global de Caridad, celebrado en el Consulado General de Portugal en São Paulo; en él se ponían en común distintas versiones sobre cómo interactuar con los empleados. Este evento se realizó en asociación con el World Trade Center Lisboa y contó con la presencia de varios profesores de Universidad, así como jefes de otras empresas relacionadas con el Marketing Social. En la sesión realizada se trataron temas como la innovación en la responsabilidad social corporativa y las razones por las que se relacionan con sus empleados; así Luiz Eduardo Machado, gerente de SocialCorp afirmó lo siguiente: "Tener responsabilidad



social es muy importante no solo para beneficio propio sino también para el beneficio de la sociedad." Por otra parte, Ilma Barros, de la Universidad Case Western, agregó: "Cuando el poder público y el sector privado se unen más, aumenta las oportunidades de intervención en las comunidades porque confían entre sí". Al finalizar la sesión se intercambiaron algunas ideas con el público asistente y se procedió a la subasta de algunos productos en colaboración con una agencia de Marketing Deportivo. Tales ingresos fueron donados a la Asociación Cruz Verde la cual se implica en niños, jóvenes y adultos con parálisis cerebral. Con esta campaña se consiguió entrar en el mercado brasileño y así promover la responsabilidad social en Brasil, aumentando el poco compromiso existente en ese país. Así, este podría ser un nuevo comienzo para que las empresas brasileñas se involucren un poco más con las causas sociales.

Otro de los eventos significativos fue la participación de eSolidar en el festival 'Rock in Rio' celebrado en 2015 en la ciudad de Río de Janeiro. Se realizaron distintas subastas de caridad por medio de la *start-up*, siendo la subasta más exitosa la guitarra tributo para celebrar los 30 años de Rock in Rio, fabricada por Jhon Cruz. La guitarra terminó recaudando más de 5.000 libras. Además de este famoso diseñador, también contribuyeron otras celebridades como Elton John, Katy Perry, John Legend o Maroon 5. Con los ingresos de estas subastas se quería conseguir la plantación de 1 millón de árboles en la selva tropical más grande del mundo: el Amazonas. Así surgió la idea de 'Amazonia Live'.

Con el objetivo de apoyar un gran número de causas solidarias, la plataforma portuguesa lanzó una moneda digital en una Oferta de Moneda Inicial (ICO ó *ImpactCoin*), permitiendo que su valor aumente cada vez que se usase. Con esta propuesta eSolidar quiere utilizar la tecnología *blockchain*, que es la iniciativa emprendedora que impulsó el sistema de las criptomonedas. Gracias a esta innovación se garantiza que se apoyan de manera adecuada las donaciones y se fomenta un mayor impacto social. Lo que se quiere conseguir es poder convertir a la *start-up* en un sistema caritativo más fuerte y conectar así a toda la comunidad sin ánimo de lucro. Con ello, tanto los donantes como las organizaciones benéficas han podido aprovecharse de los servicios disponibles a través de este libro de contabilidad electrónico.

**Figura 2:** Evento en São Paulo



Fuente: <https://blog.esolidar.com/esolidar-promove-evento-em-sao-paulo-sobre-responsabilidade-social/> a fecha 22/10/2019

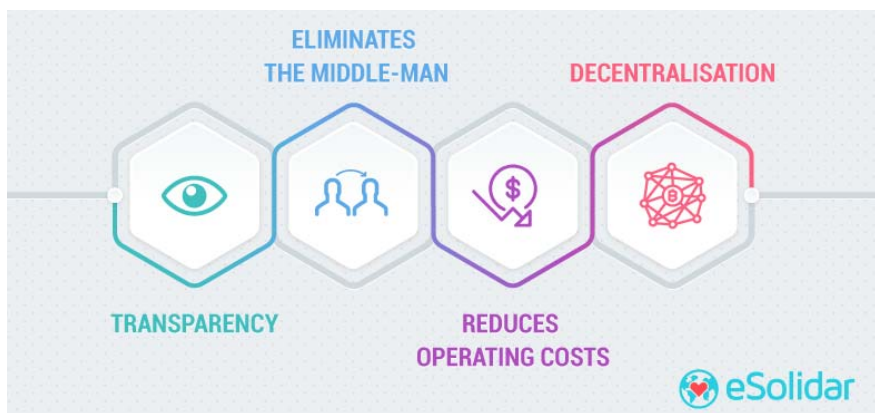
Esta tecnología proporciona numerosas ventajas; entre ellas, eSolidar se beneficia de las siguientes:

- **Transparencia:** si se produce cualquier perturbación en la contabilidad de la empresa, al ser público, el consumidor puede detectar si se da algún fallo o existen datos que no transmiten la realidad. De esta forma, el proceso es sincero y honesto con el cliente.
- **Elimina al intermediario:** gracias a la característica anterior es posible la transferencia de datos sin ningún tipo de añadido, casi al instante.
- **Reduce los costes operativos:** al no haber mediadores de por medio en este método el coste se ve reducido significativamente, lo cual es una ventaja para cualquier corporación.
- **Descentralización:** los datos no son almacenados en un solo dispositivo, sino que se reproduce una copia en una red de servidores disponible a nivel mundial. Esto permite que el procedimiento sea más seguro e infalible, por lo que los piratas informáticos no podrán dañarlo fácilmente.

De esta manera, es posible mejorar los servicios benéficos gracias a estos libros contables, ya que como hemos mencionado anteriormente permite reconocer desde el inicio hasta el beneficiario final cuál es el camino de la donación. La primera ventaja es, por ende, la más significativa ya que connota una mejoría en las relaciones entre donantes e instituciones sin ánimo de lucro, además de reconstruir la confianza respecto a la asistencia individual que se ofrece vía online.

A esto se une el bajo coste que supone el no tener intermediarios a la hora de realizar las transacciones. De esta forma, las organizaciones poseen una tesorería mayor que les permitirá mejorar su estructura y socorrer mayormente a los más vulnerables. Otras medidas que aconseja la web son: “la asignación de recursos para crear fondos de emergencia para catástrofes naturales o patrocinar la construcción de infraestructuras esenciales a nivel local o global”. *Blockchain* es una herramienta básica para la posible expansión a nivel internacional de las asociaciones benéficas y eSolidar lo ha tenido en cuenta. Asimismo, permite una mejoría de las funciones vitales de una empresa y posibilita el encuentro de errores de cálculo o de insuficiencias en los proyectos; de este modo se pueden resolver estos problemas o, al menos, una parte, por lo que las pérdidas serán menores.

**Figura 3:** La tecnología *blockchain*



Fuente: <http://blog.esolidar.com/can-blockchain-improve-social-impact-and-increase-charitable-giving/> a fecha 25/10/2019

Si a todo esto se le suma la confianza que aporta tener un nivel tan notable de seguridad, se convierte en una de las mejores tecnologías para almacenar la información (datos personales o propiedades).

Un breve resumen de la aportación de *Blockchain* a las instituciones sin ánimo de lucro sería la siguiente, mencionada en el blog de eSolidar: “esta tecnología ayudará a democratizar las donaciones, aumentar la responsabilidad y proporcionar mejores bases para que las organizaciones benéficas recauden dinero y resuelvan problemas”.

Es por ello que su actividad no termina en crear conexiones, sino que se ha involucrado aún más creando otra página web, vinculada a su espacio principal, llamado eSolidar Business. En ella se enfocan en ayudar a las empresas a crear planes de sostenibilidad y de filantropía corporativa, aludiendo a la relación directa que esto tiene con la implicación de los empleados en el negocio, la productividad y la rotación de los mismos. Con esta idea buscan salirse de la figura del intermediario y crear un espacio al que las empresas puedan acudir para crear un impacto positivo en la sociedad y en el planeta.

### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *¿Cómo se podría mejorar esta campaña para que pudiera llegar a otros países como España o, incluso, a nivel global?*

En la actualidad, eSolidar se encuentra únicamente en Portugal, Brasil y Gran Bretaña. El siguiente paso en la evolución territorial de la empresa podría ser llegar al mercado español, en el cual no tendría mucha competencia puesto que existen muy pocas o ninguna empresa que ofrezcan algo similar. Para ello quizá su primer paso podría ser conectar con algunas de las ONGs más populares en España y ofrecerles una alianza en la que las organizaciones no lucrativas puedan ofertar ciertos productos en eSolidar, acción de marketing que es común pero que no se suele llevar a cabo a través de internet, como sería este caso. Por otro lado, podrían hacer un sondeo sobre cuáles son las causas con las que los españoles empatizan más y, a partir de ahí, buscar empresas que quieran colaborar para ayudar a fundaciones o ONGs que se dediquen

a dichos proyectos. A partir de ahí, el siguiente paso que se podría considerar es hacer un estudio de mercado para considerar cuál es el mercado objetivo o target al que dirigirse en nuestro país y moldear una estrategia de marketing en la que se establezca cuáles serán los métodos a utilizar para llegar a darse a conocer. Probablemente su mercado meta sea, tanto a nivel nacional como internacional, un público joven, en el que se incluyan la generación *millennial* y las posteriores, puesto que son aquellas que están comenzando a tener una mayor preocupación por las causas sociales y el medioambiente. Partiendo de esa base, se podría llevar a cabo una campaña a través de internet, de manera que se pusieran anuncios en páginas frecuentadas por este tipo de público y ofreciendo colaboraciones a *influencers* cuya audiencia encaje con el perfil. A nivel global se seguiría, en esencia, el mismo proceso.

**Pregunta 2.** *¿Hasta qué punto es ético que se utilicen ONGs con la excusa de repercutir en la sociedad parte de su rentabilidad, lucrándose al mismo tiempo?*

En general se piensa que las empresas deberían elegir un único objetivo: el apoyo a causas solidarias o maximizar el beneficio. En eSolidar el bien social no debe ser una actividad de nicho, sino que lo ideal es poder integrarse en todos los aspectos de la vida de un individuo. Se intenta cambiar el modo de pensar de las personas: a la vez que obtener rentabilidad también se puede generar un impacto social. Se pretende conseguir concienciar de que el impacto social y la rentabilidad son dos caras de la misma moneda.

Por ello, se trabaja para desarrollar la innovación en que tanto la comunidad como las celebridades se involucran colaborando con buenas causas, fortaleciéndose mutuamente. Así, conectando las empresas con fines de lucro y aquellas sin fines de lucro se podría cerrar esta brecha, fortaleciendo ambos ‘mundos’.

**Pregunta 3.** *¿Cómo podría evolucionar la empresa en un futuro?*

Actualmente, eSolidar es uno de los intermediarios entre los clientes y las asociaciones benéficas más utilizado en países, tanto de habla portuguesa como los angloparlantes, a la hora de intercambiar bienes y servicios o donaciones. Su alta comodidad para buscar información acerca de la institución sin ánimo de lucro provoca que cada vez más gente realice las transacciones a través de ella. Es por esta razón que la empresa quiere seguir innovando y dar a conocer nuevos métodos para facilitar la labor a la caridad y a sus contribuyentes. En este trabajo se ha explicado desde sus comienzos hasta su desarrollo a día de hoy. No obstante, ¿qué posibles planes pueden tener en el futuro?

Esta empresa, al ubicarse en Portugal, estaba más centrada en prestar ayudas tanto monetarias como no monetarias en su región. Más tarde, centró su atención en otro país cuyo idioma era el portugués: Brasil. Allí fue uno de los precursores de la Responsabilidad Social introduciéndola a través de charlas y reuniones entre numerosos colectivos. Probablemente en un futuro no muy lejano, sociedades extranjeras colaboren con ellos para la aportación de capital a sus causas. Por ejemplo, la Asociación Española del Cáncer o incluso Unicef. Si su público aumenta en gran medida, eSolidar podría desarrollar aún más los ICOs y volver a propulsar las monedas electrónicas. Es más, los clientes podrían colaborar fácilmente desde su domicilio particular, ya que la empresa les proporcionaría tareas de traducción, redacción, edición, etc. logrando así un mayor aporte, por ejemplo, a niños desfavorecidos que no tienen recursos para obtener una educación adecuada. Por último, otra buena forma de prestar ayuda sería a través de voluntariados, poniendo en contacto (ya sea a través de sus redes sociales o en la propia página web situar un servicio) a personas dependientes como los ancianos con los voluntarios, entre otros.

#### 4. Conclusiones

Actualmente, las empresas socialmente responsables están creciendo en el mercado globalizado que se ha formado. Tal y como se establecen ahora las necesidades y exigencias de los consumidores, es fundamental que todas las empresas posean un trasfondo sostenible detrás. En el caso de la empresa de este trabajo, eSolidar, se ha demostrado que ellos llevan estas consideraciones sociales a un nivel donde se encuentren con el éxito empresarial. Han formado una corporación en la que todas las partes pueden salir beneficiadas de las transacciones que se producen a través de su web; el consumidor está contribuyendo a una buena causa a la vez que recibe productos con características diferenciadas y, el oferente, obteniendo una financiación para su actividad.

A través de las redes sociales y con ayuda de las nuevas tecnologías, han conseguido darse a conocer colaborando con numerosas celebridades y realizando eventos en distintos puntos del mundo. Esto les ha permitido aumentar su nicho de mercado ampliando el número de eventos en los que los consumidores han

podido apoyar incluso las causas más infravaloradas. Han creado de esta manera una red mundial a través de la cual ofrecer su característico servicio en el que ONGs y consumidores participan, sino que también hacen crowdfunding y otros productos de manera excepcional. Todo ello les ha catapultado a tener éxito y convertirse en una de las empresas innovadoras más importantes, tanto a nivel nacional en Portugal como internacionalmente, especialmente en los otros países hacia donde se ha expandido. Aprovechando al momento, han querido expandir el negocio y crear eSolidar Business para ayudar a otras empresas a alcanzar la mejor posición posible en cuanto a responsabilidad social y desarrollo sostenible se trata.

Con toda la información que se ha recopilado para realizar este trabajo, la conclusión que se ha extraído es que eSolidar es una empresa pionera e innovadora en su campo, pues ha sacado adelante un proyecto que no se le había ocurrido a nadie más y ha conseguido que sea un negocio próspero y con vistas a expandirse cada vez más. Además de todo esto, no sólo han conseguido que sea exitoso, si no que lo están haciendo a través de una iniciativa que genera un beneficio social, algo que los consumidores valoran mucho actualmente.

El motivo de la elección de este caso fue debido a la incertidumbre que rodea a una empresa como es eSolidar, que no es muy conocida aún en España, y que tiene un modelo de negocio bastante peculiar. Dentro del tema en sí, el objetivo principal que suscitaba la empresa era conocer sus fortalezas, pero también sus debilidades. Así, hemos visto que tienen un buen sistema de intercambio de bienes y/o servicios en el que aplican un pequeño porcentaje para que los trabajadores puedan obtener una retribución. Este método es totalmente transparente y ha ayudado a que la empresa sea innovadora en cuanto a nuevos compromisos con el cliente y formas de pago se refiere.

Es por ello que Marcos Barbosa es un modelo a seguir si estamos pensando en ayudar a los más desfavorecidos y obtener beneficios a partes iguales, junto a la finalidad de conseguir un bien social mayor a nivel mundial. Además, ha conseguido crear mecanismos innovadores de recaudación de fondos con el menor coste posible incluido.

## Bibliografía

- Abdalla, S. (2019, Enero 10). El servicio de Brasil conecta a los donantes con las ONG que necesitan ayuda. Retrieved from Gazeta do povo: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/esolidar-chega-brasil-conectar-ongs-empresas/>
- Almeida, A. (2015, Mayo 20). Nonprofits meet e-commerce: This is eSolidar. Retrieved from Portugal Startups: <https://portugalstartups.com/2015/05/nonprofits-meet-e-commerce-this-is-esolidar/>
- Carella, M. C. (2018, Octubre 10). 10 European startups fostering social change. Retrieved from EU Startups: <https://www.eu-startups.com/2018/10/10-european-startups-fostering-social-change/>
- eSolidar. (2014). eSolidar - E-commerce powered Crowdfunding for Charities. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=9egxtXSlgo8>
- eSolidar. (2016, Abril 22). eSolidar concept. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=lQqcCoxY2J8>
- eSolidar. (2019, Octubre). eSolidar Business. Retrieved from <https://business.esolidar.com/home>
- eSolidar. Empresa portuguesa lanzará moneda digital para apoyar causas solidarias. (2018, Enero 19). Retrieved from Observador: <https://observador.pt/2018/01/19/esolidar-empresa-portuguesa-vai-lancar-moeda-digital-para-apoiar-causas-solidarias/>
- European Youth Awards. (2014). E-commerce powered Fundraising for Nonprofits. Retrieved from European Youth Awards: <https://eu-youthaward.org/winning-project/esolidar-e-commerce-powered-fundraising-for-nonprofits/>
- Expert Impact. (2015, Diciembre 2). Introducing eSolidar: Meet Marco Barbosa. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=xk8lBGxJtGs>
- Ferreira Nunes, D. (2017, Abril 11). eSolidar. Apuesta del norte de Europa antes que EE. UU. Retrieved from Dinheiro vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/esolidar-aposta-no-norte-da-europa-antes-dos-eua/>
- HR Portugal. (2017, Agosto 22). eSolidar lanza solución empresarial. Retrieved from HR Portugal: <https://hrportugal.sapo.pt/esolidar-lanca-solucao-empresas/>

- Link to Leaders. (2017, Marzo 22). Portugal se está convirtiendo en el mejor lugar para lanzar una empresa tecnológica. Retrieved from Link to Leaders: <https://linktoleaders.com/portugal-esta-tornar-no-melhor-local-lancar-empresa-tecnologica/>
- Maquina do Esporte. (2019, Septiembre 30). Balón final de Río 2019 va a subasta social. Retrieved from Maquina do Esporte: [https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/bola-da-final-do-estadual-do-rio-2019-vai-leilao-social\\_38323.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/bola-da-final-do-estadual-do-rio-2019-vai-leilao-social_38323.html)
- Medium. (2016, Marzo 7). eSolidar partners with Rock in Rio, Brazil to raise crucial funds with the help of worldwide celebrities. Retrieved from Medium: <https://medium.com/esolidar/esolidar-partners-with-rock-in-rio-brazil-to-raise-crucial-funds-with-the-help-of-worldwide-4fda6ec466c2>
- Oliveira, A. (2019, Septiembre 5). "Tinder solidario": Startup portuguesa conecta empresas con ONGs que precisan de apoyo. Retrieved from Pequeñas empresas & Grandes negocios: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2019/09/tinder-solidario-startup-portuguesa-conecta-empresas-ongs-que-precisam-de-apoio.html>
- Polly, A. (2019, Octubre 14). Cómo la falta de participación de los empleados afecta su negocio. Retrieved from eSolidar Blog: <http://blog.esolidar.com/en/como-a-falta-de-envolvimento-dos-funcionarios-afeta-a-sua-empresa/>
- Polly, A. (2019, Octubre 15). Cómo la responsabilidad social corporativa puede beneficiar a su negocio. Retrieved from eSolidar Blog: <http://blog.esolidar.com/en/como-a-responsabilidade-social-corporativa-pode-beneficiar-o-seu-negocio/>

## **INOVAÇÃO, ECONOMIA COLABORATIVA E MARKETING SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DOBRA, MONTENEGRO/RS, BRASIL**

**Arminda Maria Finisterra do Paço**  
*Universidade da Beira Interior (Portugal)*

**Luciano Amauri Steil**  
**Lucas Gois**

### **Resumo:**

Para o presente estudo de caso, pesquisou-se a empresa brasileira Dobra. A empresa aposta no conceito de economia colaborativa, sendo transparente em todos os segmentos e adotando a “lógica da abundância”, em detrimento da chamada “lógica da escassez”. Um dos objetivos da empresa é ser reconhecida como socialmente responsável. Para isso, desenvolve ações em prol da sociedade e adota ideais que, na sua visão, contribuem para um mundo melhor. Por ser uma empresa com cultura de colaboração, muitos dos seus clientes são pessoas com grande presença nas redes sociais. Os consumidores, cada vez mais exigentes quanto às questões sociais, tendem a divulgar positivamente a marca da empresa. Adotando essa postura, observa-se que a Dobra trabalha fortemente com técnicas de marketing social.

### **Abstract:**

For the present case study, we analysed the Brazilian company Dobra. The company wagers on the concept of collaborative economy, being transparent in all segments and adopting the “logic of abundance” in detriment of the so-called “logic of scarcity”. One of the company's goals is to be recognized as socially responsible. To achieve that, it develops actions in favor of society and adopts ideals that, in its view, contribute to a better world. As a company with a collaborative culture, many of its clients are people with a large presence in social networks. These consumers, increasingly demanding regarding social issues, tend to positively promote the company's brand. Adopting this posture, it is observed that Dobra works strongly with social marketing techniques.

## 1. Introdução

Em um trabalho acadêmico, cuja proposta era que os estudantes criassem produtos inovadores, três jovens da cidade de Montenegro, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, pensaram em desenvolver carteiras diferentes, com a proposta de ter como matéria base um papel que fosse resistente e que não molhasse ou rasgasse com facilidade (Julio, 2018).

Dessa ideia, nasce a Dobra. Muito estudo e trabalho foram precisos até que a empresa estivesse estruturada, no final do ano de 2015. Inicialmente os empresários possuíam outros trabalhos, até passarem a se dedicar exclusivamente ao negócio em setembro de 2016; fechando 2017 com 45 mil carteiras vendidas e um faturamento mensal de 200 mil reais (Julio, 2018).

No ano de 2016, a primeira logomarca da Dobra foi criada (figura 1), onde os Vetores acima da letra “O” representariam as carteiras “finíssimas” da empresa. Não foi o suficiente, a logomarca ainda não representava completamente a empresa. Dessa forma, uma nova logo foi criada, onde o “O” deixou de ser apenas uma letra (figura 2). O círculo representa agora o constante movimento da empresa e os vetores em cima e embaixo do círculo, assim como o vetor final representando a letra “A”, fazem alusão à vontade da empresa de ser um vetor de mudança na sociedade e por fim, as letras alinhadas na horizontal em caixa alta, representam seu modelo de autogestão, em que não há chefes e todos estão na mesma posição hierárquica (Dobra, 2018).

**Figura 1:** Primeiro logotipo da empresa.



Fonte: <https://querodobra.com.br/blog/o-novo-logo-da-dobra-entenda-o-conceito/>, acessado em 13/11/2019.

**Figura 2.** Atual Logotipo da empresa.



Fonte: <https://querodobra.com.br/maos-a-dobra/>, acessado em 05/11/2019.

Após muita pesquisa, a matéria prima considerada a ideal para a proposta da Dobra, foi a fibra *Tyvek*, produto importado que – segundo os empresários – é utilizada pela Nasa (Paiva, s.d.). Além das carteiras, a empresa acabaria inovando na produção de camisetas (de algodão, com bolsos exclusivos e removíveis, feitos com a fibra importada) e tênis (tendo a fibra na parte externa, o cadarço e forro feitos com garrafas PET recicladas e a sola com PVC reciclável) (Paiva, s.d.).

O tipo de produto comercializado pela Dobra, já existia no mercado europeu há mais de 20 anos (Dobra, 2018). A carteira de “papel”, como eles à referem, não é um produto inovador, mas o sucesso da empresa não veio pelo produto, mas pela ideia e a forma como eles o oferecem e vendem.

As inovações da empresa se estendem inclusive para os meios de produção. Não há estoque, sendo todos os seus produtos feitos principalmente de forma manual e artesanal (Paiva, s.d.). Além disso, o negócio apresenta uma estrutura horizontal, oferecendo igualdade de definição e direitos entre todos os funcionários. (Julio, 2018).

Um dos pilares da empresa é a responsabilidade social. Para muitos autores na área da administração, este tem sido considerado um tema de relevância crescente (Damke & Matitz, 2005). As empresas socialmente responsáveis não só elevam a satisfação de seus funcionários como fidelizam seus clientes, dando a elas uma maior capacidade de competitividade e inovação.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), os consumidores cada vez mais procuram não apenas produtos e serviços, mas ideais que representem algo para seu lado mais emocional. Com isso, cabe aos profissionais de marketing proporcionarem significados e valores para os produtos e empresas.

A empresa Dobra que tem como lema: “aberto, irreverente e do bem”, tem como objetivo a total transparência para com seus clientes e com o mundo, acreditando que dessa forma possam receber um retorno positivo da sociedade. Segundo seus fundadores, as empresas são os maiores vetores de mudança na sociedade, e a Dobra pretende usar isso para impactar positivamente.

Um dos primeiros passos da empresa para com seus clientes, foi a abertura do molde de suas carteiras para o mundo. Em seu site é possível encontrar o passo-a-passo de como criar a sua própria carteira e até o tipo de costura que utilizam. Desse modo, a quantidade de pessoas vendendo produtos similares cresceu exponencialmente no país

A empresa acredita no “paradigma da abundância”, uma forma positivista de pensamento, onde se inverte a lógica geral, em que no futuro algo não estará disponível (dinheiro, comida, água, entre outros) para a maior parte da população, que tendem a estocar e economizar, para proveito próprio, fazendo com que esse “algo” acabe realmente faltando (Dobra, 2018). A Dobra também defende a inversão deste pensamento, para que no futuro haja tudo para todos, fazendo a competição dar lugar para a colaboração. Baseado neste conceito, a Dobra aposta em ações de compartilhamento, que se observam de dentro para fora da empresa.

## **2. Desenvolvimento do caso**

### **2.1. Economia colaborativa**

Conforme observado anteriormente, pode considerar-se que a empresa Dobra aposta na inovação em diversos segmentos. Uma tendência de inovação de mercado que se nota em ascensão é a economia colaborativa.

Conforme Kotler et al. (2010, p. 10), “a colaboração também pode ser a nova fonte de inovação”. Os autores complementam o pensamento afirmando que “ocorre uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da co-criação de produtos e serviços” (p. 11). Este conceito de co-criação, abordado por Kotler et al. (2010, p. 37), pode ser definido como “novas maneiras de criar produto e experiência por meio da colaboração por empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados em uma rede de inovação”.

Assim, a Dobra aposta na participação de seus clientes na criação de alguns dos seus produtos, possibilitando por exemplo, que qualquer pessoa desenvolva estampas para serem utilizadas na produção dos mesmos. Quando uma estampa é selecionada para produção, o cliente recebe o reconhecimento público e uma comissão das vendas do produto com a sua arte estampada (Dobra, 2019).

Além de disponibilizar os moldes das suas carteiras e o modo de fazer, para que qualquer pessoa possa produzir sua própria carteira ou até comercializar o produto, a empresa também abre espaço para que seus clientes criem novas estampas, que poderão ser aceitas para produção e venda pela própria Dobra (Dobra, 2019).

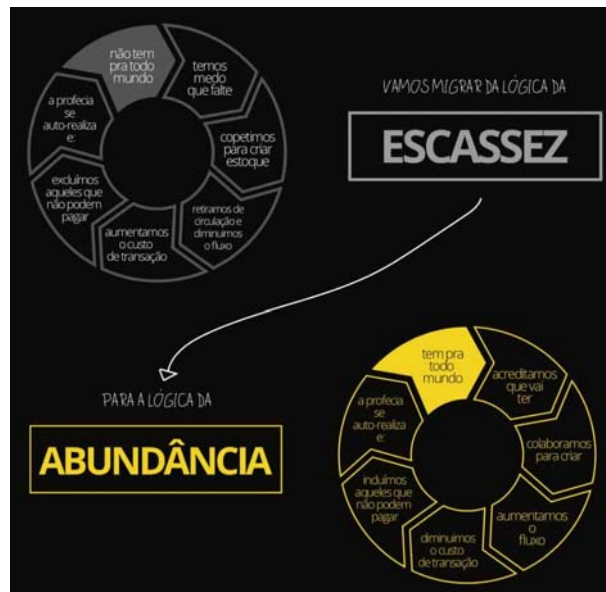
Adotando o chamado “paradigma da abundância”, onde se inverte a “lógica da escassez” a Dobra acredita na colaboração como uma forma de gerar abundância para todos. Na figura 3 que segue abaixo, retirada do site da empresa, pode-se compreender melhor a ideia deste conceito (Dobra, 2018).

Outro destaque a se fazer está na forma como a empresa Dobra administra seu quadro de funcionários. Os salários e comissões são iguais entre todos, e existe autonomia e liberdade para que qualquer colaborador dê sugestões nos processos de desenvolvimento e criação dos produtos, além de contarem com horários de trabalho flexíveis, bastando que cada um exerça sua função dentro do prazo.

Ainda investindo no ideal de colaboração, a Dobra realiza cursos online onde são compartilhados os conceitos, teorias e ferramentas que os empresários utilizaram para criar e gerir a empresa. Além disso, são disponibilizados vídeos e postagens de como a empresa pensa e opera no mercado e ocasionalmente, os fundadores se apresentam em palestras, contando a história de como chegaram ao sucesso atual ou até se aprofundando em algum assunto específico, de acordo com a necessidade do evento para o qual foram convidados (Dobra, 2019).



**Figura 3.** Lógica da abundância.



Fonte: <https://querodobra.com.br/blog/por-que-abrimos-os-moldes-da-dobra-de-graca-na-internet/>, acessado em 16/11/2019.

Conforme Kotler et al. (2010), hoje em dia, na era das mídias sociais, o consumidor assume o papel de divulgador dos produtos que consome, sendo necessário que os profissionais do marketing se adaptem a essa nova tendência. Os autores complementam citando que “são os consumidores mais expressivos e mais colaborativos que mais utilizam as mídias sociais. Com seu estilo de vida e suas atitudes, influenciam a sociedade de modo geral” (p. 19).

A Dobra se posiciona na internet com um site, que apresenta todas as informações sobre a empresa, os produtos e projetos sociais realizados com o apoio da mesma e estando presente nas principais mídias sociais da atualidade, como Facebook e Instagram, onde se mostra bastante ativa. Em suas contas nas redes sociais, observam-se comentários positivos por parte dos clientes da Dobra, o que acaba gerando uma publicidade positiva para a marca, conforme abordaremos mais à frente neste estudo de caso.

## 2.2. Responsabilidade social

Durante anos, muitos autores procuraram definir o que é a responsabilidade social. Nos dias atuais, principalmente quando pensamos no setor privado, pode-se entender que a responsabilidade social ocorre quando as empresas procuram desenvolver produtos ou disseminar ideias visando melhorar a sociedade como um todo. Esta ideologia deve estar presente em todos os funcionários, disseminando a proposta social da empresa (Comission of the European Communities, 2001).

A empresa Dobra se destaca com ideias criativas e inovadoras, que vão desde a matéria prima dos produtos ofertados pela marca, passando pelos métodos de desenvolvimento e produção deles, até a forma horizontal como a empresa lida com seus funcionários.

Um dos seus maiores diferenciais é a responsabilidade social. Divulgando e permitindo o acesso público aos moldes de alguns dos seus produtos, como a carteira, a empresa tem colaborado com a manutenção de algumas ONGs, como o Projeto Identidade de Recife/PE, por exemplo, que comercializa carteiras com os moldes da Dobra para ajudar a bancar o seu projeto de alfabetização de jovens, adultos e idosos que não tiveram oportunidade de se alfabetizar quando crianças (Dobra, 2019).

A empresa disponibiliza aos seus consumidores a possibilidade de reciclar suas carteiras, enviando-as de volta para a empresa quando estiverem desgastadas e dessa forma recebendo um desconto de 20% para a próxima aquisição de algum produto da marca, sendo que o material devolvido é reciclado e transformado em um novo produto.

Por ser uma empresa aberta e radicalmente transparente, muitos de seus próprios clientes começaram a criar empresas com produtos similares ou cópias dos produtos mais vendidos. Por se alto intitular “irreverente”, a Dobra criou uma página chamada: “como copiar a Dobra”, que ensina esses novos

empreendedores a copiar a empresa de tal forma, que não somente seja vendido uma carteira fina, mas que seus ideais e crenças também possam ser difundidos, criando um impacto positivo no mundo.

A Dobra se destaca também com o seu “cartão semente” (figura 4), um tipo especial de cartão enviado junto de cada um de seus produtos, o qual contém sementes na sua composição. O consumidor pode receber um cartão com uma semente específica, de acordo com o produto comprado, sendo que a empresa trabalha com três tipos de sementes diferentes. Caso o cliente compre uma carteira, um porta cartão ou um porta passaporte, receberá um “cartão semente” de manjerição; o cartão que acompanha os tênis e as camisetas, são da semente de margarida e por último o próprio cartão de visita da Dobra, que pode ser rasgado e plantado, germinando uma salsa.

**Figura 4:** Cartão semente



Fonte: <https://www.instagram.com/p/B2j0eaiAJwe/>, acessado em 09/11/2019.

Reforçando sua imagem de uma empresa socialmente responsável, a Dobra possui um fundo de ações sociais, para onde é destinado R\$ 1,00 de cada produto vendido. Já nos primeiros meses, o dobra+1 conseguiu implantar o projeto Mãos à Obra (Dobra, 2018).

Durante uma tempestade, uma escola pública da cidade, o colégio Ivo Buhler, o CIEP de Montenegro/RS, sofreu danos na sua estrutura. Com o envolvimento de mais de 85 alunos, desde os 6 até os 16 anos de idade, a ação ajudará a reformar o pátio da escola. Os jovens foram incentivados a desenharem estampas para as carteiras da Dobra, onde as 10 mais votadas vão ser produzidas e vendidas pela empresa, sendo todo o lucro das vendas direcionado para a reforma do pátio da escola (Dobra, 2018).

O material utilizado pelos alunos no dia da ação, foi doado pela Tris, marca de materiais escolares, e o que não foi utilizado ou acabou sobrando após a atividade, ficou para a escola (Dobra, 2018).

É possível se observar que cada vez mais as empresas procuram desenvolver projetos que visam trazer benefícios para a sociedade, gerando com essas iniciativas a afirmação de uma imagem positiva que a empresa adquire diante dos seus clientes e consumidores em potencial, caracterizando-se assim, uma ação de marketing social.

### 2.3. Marketing Social

Os primeiros conceitos de marketing social apareceram por volta de 1970 com o objetivo de definir as iniciativas voltadas em incentivar os comportamentos que contribuem para as comunidades de um modo geral (Lee & Kotler, 2016). Kotler, Roberto e Lee (2002, p. 5) definem o marketing social como “*the use of marketing principles and techniques to influence a target audience to voluntarily accept, reject, modify, or abandon a behavior for the benefit of individuals, groups, or society as a whole*”.<sup>1</sup>

Para Kotler e Keller (2013) o marketing social visa principalmente a promoção de ideias. Neste sentido, o marketing social vem sendo utilizado cada vez mais pelas empresas e organizações como uma forma de melhorar sua imagem junto aos clientes. Kotler et al. (2010) destacam a importância de as empresas contarem com uma marca socialmente aceita pelo consumidor, apontando que hoje as pessoas acreditam mais na opinião de outras pessoas do que nas empresas e que o boca a boca se tornou uma forma de propaganda altamente aceitável por estes consumidores.

<sup>1</sup> Tradução dos autores: É o uso de princípios e técnicas de marketing para influenciar um público-alvo a aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar voluntariamente um comportamento em benefício dos indivíduos, grupos, ou da sociedade como um todo.

A Dobra está posicionada nas principais mídias e redes sociais da atualidade, entre elas o Facebook. Com uma análise rápida da sua página na rede, pode se observar que a empresa apresenta uma avaliação 4,8 de um total de 5, com base na opinião de 820 pessoas (acessado em 16 de novembro de 2019). Além disso, a empresa é recomendada por 116 pessoas até esta mesma data, encontrando-se muitos comentários que valorizam o posicionamento responsável da empresa. Estes números mostram que a Dobra possui uma forte aceitação dos clientes. Isso reforça o pensamento de Kotler et al. (2010), que afirmam que atualmente o consumidor assume o papel de divulgador dos produtos.

A forma horizontal com que a Dobra se desenvolve faz com que o marketing social esteja presente também na relação empresa e funcionários. Kotler et al. (2010) afirmam que, quando uma empresa atribui autonomia e confiança para seus colaboradores, estes tendem a trabalhar e produzir com maior dedicação e eficiência, sendo a cultura da empresa moldada em torno da criatividade. Os autores reforçam que a empresa “deve transformar a vida dos empregados e lhes conferir autonomia [...]. O marketing de seus valores junto aos empregados é tão importante quanto o marketing da missão junto aos consumidores” (p. 95).

Conforme exposto neste estudo de caso, as empresas vêm apostando em adotar um posicionamento responsável, o que valoriza suas marcas no mercado. Contam para isso com a publicidade de boa parte do consumidor, cada vez mais exigente quanto às questões sociais e presente nas diferentes ferramentas de mídia na internet. Com isso, estas empresas contribuem para um mundo melhor e adquirem uma imagem positiva frente aos consumidores.

### 3. Perguntas para discussão:

**Pergunta 1.** *Quais os princípios adotados pela empresa dentro do conceito de economia colaborativa?*

A empresa opera de forma horizontal com seus clientes e funcionários. O consumidor pode criar e sugerir estampas para as carteiras, e ainda podem produzir e/ou comercializá-las, baseado nos moldes e orientações disponibilizados pela Dobra. Os colaboradores da empresa recebem salários e comissões de forma igualitária, e todos possuem o mesmo poder de sugestão e tomada de decisões dentro da empresa. A Dobra também oferece material online, orientando sobre como gerir e administrar uma empresa como a deles. Essa ideia nasce da vontade de que outros empresários adotem o ideal de colaboração e responsabilidade social, construindo um mundo melhor.

**Pergunta 2.** *Como o posicionamento de empresa socialmente responsável pode agregar valor à uma marca?*

Atualmente o consumidor é mais exigente quanto às questões sociais. Empresas que adotam um perfil responsável e desenvolvem projetos sociais tendem a ser melhor aceitas por estes consumidores, que muito provavelmente levarão adiante e de forma positiva suas marcas, através do boca-a-boca e das redes sociais. Poderão ver acréscimos significativos nas suas vendas e melhorar a sua imagem e credibilidade.

**Pergunta 3.** *Pode considerar-se que este é um caso de co-criação de valor?*

Conforme mencionado por Kotler et al. (2010), este termo define a política empresarial de colaboração na criação de produtos, podendo contar com a participação dos consumidores junto às empresas. Esse desenvolvimento compartilhado é observado na Dobra, onde muitas vezes a elaboração dos produtos recebe a atuação dos clientes da empresa, bem como de todos os seus funcionários, horizontalmente, podendo assim se considerar este negócio um caso de co-criação.

### 4. Conclusão

Considerando-se o exposto neste trabalho, os autores observam que a Dobra pode ser destacada como uma empresa inteligente, inovadora, que aposta na economia colaborativa e desenvolve boas ações com viés na responsabilidade social.

As políticas de administração horizontal da empresa, bem como a forma como se coloca no mercado, adotando o “paradigma da abundância” e se postando de forma transparente, demonstram que a Dobra acredita na eficiência do marketing social.

Acredita-se que este estudo tenha se mostrado positivo, podendo ser utilizado como incentivo para estudos futuros. Compreender como empresas inovadoras operam e se posicionam, pode ser muito importante para profissionais da área do Marketing, auxiliando os mesmos a desenvolverem ações mais inteligentes, voltadas principalmente para um público que se mostra cada vez mais informado e exigente quanto às questões que visam o bem da sociedade.

Uma outra possibilidade de estudo dentro do tema, pode abordar os clientes de empresas como a Dobra. Uma sugestão é realizar entrevistas semi-estruturadas, com análise qualitativa, visando descobrir como o consumidor enxerga estas empresas e o quanto valoriza suas marcas e relacionar os resultados com os conceitos de marketing social, em uma tentativa de demonstrar a eficiência desse segmento do marketing, que visa não só a venda de produtos e serviços, mas principalmente a disseminação de ideologias sustentáveis.

## Referências

- Commission of the European Communities. (2001). Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. European Commission.
- Damke, Eloi & Matitz, Queila. (2005). Responsabilidade Social e Estratégia Internacional: pressupostos teóricos e diretrizes para a atuação de multinacionais em países em desenvolvimento.
- Dobra. (2018). Blog. O novo logo da dobra: entenda o conceito. Disponível em: <https://querodobra.com.br/blog/o-novo-logo-da-dobra-entenda-o-conceito/>. Acessado em 09 de novembro de 2019.
- Dobra. (2018). Blog. Por que abrimos os moldes da dobra de graça na internet? Disponível em: <https://querodobra.com.br/blog/por-que-abrimos-os-moldes-da-dobra-de-graca-na-internet/>. Acessado em 09 de novembro de 2019.
- Dobra. (2018). Mãos à obra. Projeto dobra +1. Disponível em: <https://querodobra.com.br/blog/dobra-mais-um-e-o-primeiro-dia-do-maos-a-dobra/>. Acessado em 05 de novembro de 2019.
- Dobra. (2019). Pq a Dobra? Disponível em: <https://querodobra.com.br/porque/>. Acessado em 05 de novembro de 2019.
- Dobra. (2019). Somos abertos. Curso da dobra. Disponível em: <https://querodobra.com.br/curso/>. Acessado em 11 de novembro de 2019.
- Dobra. (2019). Somos abertos. Seja um collab. Disponível em: <https://querodobra.com.br/collab/>. Acessado em 11 de novembro de 2019.
- Julio, R. A. (10 de janeiro de 2018). Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Fonte: Globo.com. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2018/01/jovens-montam-empresa-de-carteiras-de-papel-e-ganham-r-200-mil-por-mes.html>. Acessado em 16 de novembro de 2019.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. (A. B. Rodrigues, Trad.) Rio de Janeiro : Elsevier Editora Ltda.
- Kotler, P., Roberto, N., & Lee, N. (2002). Social Marketing 2. Improving the Quality of Life. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2016). Social Marketing 5. Changing Behaviors for Good. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Paiva, V. (s.d.). Sustentabilidade. Fonte: Hypheness: <https://www.hypheness.com.br/2018/06/marca-gauchalanca-carteiras-tenis-e-ate-camisetas-de-papel/>. Acessado em 16 de novembro de 2019.



## LAS DONACIONES DE AMANCIO ORTEGA

**Jose Luis Vázquez Burguete**  
**María Purificación García Miguélez**  
*Universidad de León (España)*

**Elena Díaz Martín**  
**María Cristina Montes Garrido**

### **Resumen:**

El caso de estudio que vamos a desarrollar trata de analizar en profundidad uno de los últimos proyectos puestos en marcha por el exitoso empresario Amancio Ortega, el cual ha sido desarrollado por su fundación bajo el nombre "Fundación Amancio Ortega". El proyecto puesto en marcha por la entidad consiste en diversas donaciones de múltiples equipos oncológicos de última generación ya que permiten realizar diagnósticos más precisos con tratamientos más eficaces, menos agresivos y de menor duración y van destinados a la sanidad pública española, más concretamente a los hospitales con pacientes que requieran los servicios que dichos aparatos ofrecen. Para su lanzamiento se han llevado a cabo acciones de marketing diferentes para poder así cumplir con los objetivos y poder dar más visibilidad al proyecto. Se van a detallar las dos posturas principales respecto a dichas donaciones, y, por tanto, podremos apreciar las múltiples opiniones de distintas personas pertenecientes a varias áreas de la sociedad.

### **Abstract:**

The case study that we are going to develop attempts to analyze in depth one of the last projects launched by the successful businessman Amancio Ortega, which has been developed by his foundation under the name of the "Amancio Ortega Foundation". The project launched by the Association consists of different donations of multiple cancer equipment of the last generation since they allow to carry out more precise diagnoses with more effective treatments, less aggressive and of shorter duration and are intended for Spanish public health, more specifically for hospitals with patients who require the services that these devices offer. For its launch different marketing actions have been carried out in order to be able to meet the objectives and to give more visibility to the project. The two main positions on these donations will be detailed, and we will therefore be able to appreciate the many opinions of different people from various areas of society.

## 1. Introducción

El caso docente que va a estudiarse gira en torno a la fundación del empresario español Amancio Ortega, la cual fue creada en 2001 en Arteixo, donde se encuentra actualmente su sede, y cuyo objetivo es ofrecer oportunidades a todos los que forman parte de la sociedad. A su vez, pretende intensificar los lazos sociales y educativos a través de la constancia y el esfuerzo.

El patronato de la fundación tuvo sus orígenes dentro del comercio textil en su ciudad de crecimiento, A Coruña, sobre julio de 2001, con una dotación fundacional de 60 millones de euros y, desde entonces, financia a través de diversas donaciones proyectos propios o proyectos en colaboración con otras instituciones.

Es considerada una institución sin ánimo de lucro, cuya gestión y desarrollo consta de tres etapas: búsqueda, selección e identificación de proyectos; definición de metas, objetivos y actividades; y ejecución, seguimiento y control.

Los principios más destacables de esta corporación son los siguientes: solidaridad, comprensión, compromiso, laboriosidad, autenticidad y, en último lugar, fidelidad.

Los proyectos que ha llevado a cabo la Fundación de Amancio Ortega se pueden clasificar según dos diferentes tipos de áreas:

a) Dentro del área social, la fundación desarrolló una serie de proyectos, como son “Centro de Atención Integral a Personas Mayores”, “Escuelas infantiles de Galicia - escuela infantil de Vigo”, “AMENCER-ASPACE (Centro de Educación Especial y Atención Terapéutica)”, y “Programa de apoyo a la oncología pública”.

En todos ellos, se llevan a cabo acciones propias, así como colaboraciones con instituciones, consiguiendo de esta forma un beneficio para las personas menos favorecidas.

b) Respecto al área educativa, se encuentran el “Programa de Becas”, “Inspiratics”, y el “Máster en Producción Xornalística e Audiovisual”.

Esta serie de programas ponen a disposición de los usuarios recursos que permiten el crecimiento y enriquecimiento de la formación de los mismos.

Quien está al mando de esta fundación es, como hemos señalado anteriormente, el empresario español Amancio Ortega. Este empresario no sólo tiene el control de la Fundación que lleva su nombre, sino que también es el director principal de la empresa de confección Inditex, actualmente esta empresa está compuesta por las siguientes ocho empresas: Stradivarius, Zara, Zara Home, Pull and Bear, Oysho, Bershka, Massimo Dutti y Uterqüe.

A pesar de estar al mando de dos instituciones, es más conocido por ser el creador de Zara y presidente del grupo Inditex hasta 2011 del que, actualmente, sigue formando parte del consejo de administración.

En su jornada diaria alterna el trabajo en la empresa Inditex y su condición de consejero de esta sociedad, con las de primer ejecutivo del Grupo Pontegadea y presidente de la Fundación Amancio Ortega.

**Figura 1.** Logo de la Fundación Amancio Ortega



# FUNDACIÓN AMANCIO ORTEGA

Fuente: <https://trasosdigital.files.wordpress.com/2017/06/logo-amancio.jpg?w=484&h=332>.

**Figura 2.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Fundación Amancio Ortega®

Fuente: [<https://www.faortega.org/>], a fecha 10/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

El empresario ha llevado a cabo un gran número de proyectos de carácter social. En el presente caso se desarrollará el proyecto “Programa de apoyo a la oncología pública”.

### Explicación y localización

El proyecto de Amancio se empieza a desarrollar en el año 2015 con el fin de apoyar la renovación del equipamiento de la tecnología hospitalaria en el ámbito público, concretamente en el área de diagnóstico, tratamiento y radioterapia del cáncer como equipos de detección y diagnóstico (mamógrafos digitales, resonancias magnéticas, TACs) y equipos de tratamiento (aceleradores lineales, equipos de braquiterapia). Desde la Fundación han querido señalar que todas y cada una de las donaciones han sido realizadas teniendo en cuenta las necesidades detectadas por parte de los profesionales médicos.

Dicho proyecto se empezó a llevar a cabo en la comunidad autónoma de Amancio Ortega, esto es, en Galicia, y posteriormente en Andalucía a mediados del año 2016, y a comienzos del año 2017 esta iniciativa se prolongó hacia el resto de Comunidades Autónomas. Algunas de dichas comunidades son: Aragón (en las tres provincias de la comunidad aragonesa se han incorporado 16 ecógrafos), La Rioja (donde también se instaló un nuevo mamógrafo), y Cantabria (donde se invirtieron 2.8 millones de euros a la adquisición de los mencionados equipos, así como ecógrafos y un acelerador lineal).

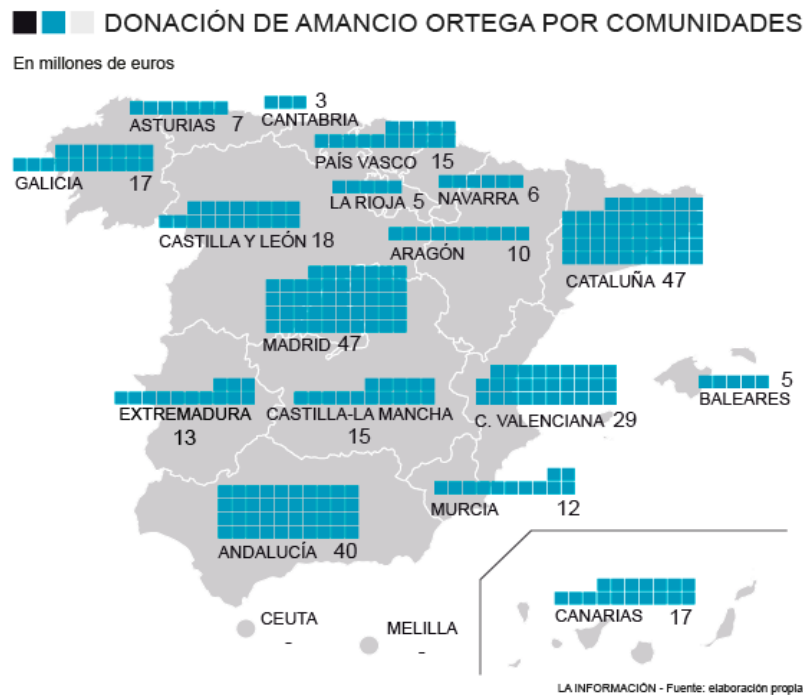
A las anteriores les seguirían otras, como Canarias, Comunidad Valenciana, Asturias, Comunidad de Madrid, Castilla-La Mancha, País Vasco, Extremadura, Castilla y León, y Murcia, a las que se irían sumando las demás, y así hasta completar el mapa autonómico español, en el que, tal y como se aprecia en la Figura 3, todas las comunidades han recibido donaciones en mayor o menor cuantía.

La utilización de estas donaciones afecta de manera directa en la calidad de vida de los usuarios de la sanidad pública, porque permiten realizar diagnósticos más precisos facilitando a los pacientes tratamientos de mayor eficiencia, los cuales son menos agresivos y además tienen una duración menor. “Un tratamiento que antes llevaba veinte minutos, ahora se puede hacer en dos, por ejemplo, en cabeza y cuello” (Mariño, 2017).

La Fundación Amancio Ortega en 2017 acordó un convenio con Ingesa, en el cual se incluyen equipos destinados al Centro Nacional de Dosimetría (institución responsable de garantizar la seguridad de los profesionales sanitarios públicos expuestos a radiaciones).

La inversión mediante la cual se ha llevado a cabo este proyecto asciende hasta los 310 millones de euros aproximadamente.



**Figura 3.** Localización de las donaciones de la Fundación Amancio Ortega®

Fuente: [<https://www.lainformacion.com/espana/seis-gobiernos-apoyados-podemos-aceptaron-donaciones-amancio-ortega/6501762/>], a fecha 21/5/2019.

### Políticas de marketing

Todo buen proyecto o acciones que se lleven a cabo por parte de cualquier empresa u organización deben seguir unas políticas de marketing, para que, de esta manera, lleguen al máximo número de personas posibles, y por ende alcancen de manera más efectiva los objetivos previamente propuestos.

Por lo tanto, para que la donación por parte del empresario Amancio Ortega fuera conocida por gran parte de la población, se llevaron a cabo las siguientes actividades de marketing, que se muestran a continuación:

- Diseño de la propia *página web* de la “Fundación Amancio Ortega”. En ella se puede encontrar toda la información relacionada con la misma, puesto que engloba a su institución e información económica, así como gobierno además del conjunto de proyectos tanto sociales como educativos que se han llevado a cabo desde sus comienzos. Es una web de fácil acceso para los usuarios y que se puede visitar en cualquier momento.
- Otra de las estrategias de marketing que es llevada a cabo por la fundación es el social media marketing. Esta se encarga de difundir la información sobre la donación de los instrumentos a los pacientes y hacerles llegar dicha noticia a toda la comunidad presente en las redes sociales. Las principales redes sociales por las que más se ha difundido la información han sido Twitter, Instagram y Facebook. Hoy en día es un medio muy efectivo por el que transmitir información y más cuando se trata de una persona, en este caso conocida por ser el impulsor del grupo “Inditex”. A través de ellas se han conocido opiniones muy diversas, desde los pacientes que han acabado muy agradecidos por la efectividad de las máquinas, hasta usuarios que, por el contrario, no opinan de la misma manera. En los apartados sucesivos se explicarán las distintas perspectivas de las opiniones.
- Por último, y no menos importante, se ha desarrollado una técnica de marketing tradicional llamada “*boca oreja*”. El caso de la donación tuvo una gran repercusión social debido a que muchos usuarios hablaban de ello. Los pacientes que tuvieron la necesidad de utilizar dichas máquinas al finalizar el tratamiento contaban su experiencia al resto, por lo que se contrastaban distintas opiniones y así ha llegado a tener una gran repercusión en todo el territorio nacional, debido a que las donaciones se han ido extendiendo por toda España, empezando por su ciudad, A Coruña, y sin que exista una fecha de finalización prevista por el momento.

## Usuarios a favor del proyecto

El proyecto del fundador ha traído consigo un gran debate social que engloba una serie de opiniones positivas. En la red social Twitter se llegó a generar más de 150.000 tweets en menos de 48 horas. Los pacientes que han necesitado de su utilización consideran que ha sido una gran aportación a la sanidad pública española, porque permite salvar muchas vidas a través de sesiones de menor tiempo, haciendo posible que los días de radiación se reducen.

La propia *Asociación Española Contra el Cáncer* también se ha manifestado frente a esta acción, afirmando que es positiva la colaboración ciudadana para la lucha contra el cáncer, y que no rechazan ningún tipo de donaciones privadas. Otras voces anónimas apoyan el proyecto considerándolo como un regalo para los españoles, sopesándolo como un acto de buena fe por parte de la fundación y considerando que busca el bien común de la salud pública.

Algunas de las opiniones positivas que se han registrado en los medios de comunicación son las que se citan a continuación como algunos de los múltiples ejemplos del apoyo, por parte de personas que han recibido la donación:

*“Las donaciones constituyen una práctica habitual en los países occidentales más avanzados. Nos parece una temeridad que se realicen declaraciones plagadas de maximalismos y maniqueísmo sobre un tema tan serio como es la problemática de la atención oncológica en España, demostrando además un profundo desconocimiento del mismo”* (Ferrer, Fernández, 2019).

*“Cualquier tipo de donación que suponga una renovación no puede hacer daño, sino todo lo contrario”* (Carrasco, 2019).

*“Ojalá tuviéramos diez Amancio Ortega”* (Aguirre, 2019).

*“Al día siguiente ya estaba en mi casa y me olvido del hospital, no he tenido que volver”* (Anta, 2019).

*“Una cuñada mía, con el mismo problema, tuvo que pasar por sesiones de quimio y radioterapia durante varios días. Estoy agradecida”* (Anta, 2019).

*“En todos los países del mundo existen aportaciones del sector privado para mejorar el modelo público. Eso es generoso”* (Echániz, 2019).

*“Va a beneficiar a [los pacientes de] muchos tipos de cánceres”* (Palacios, 2015).

*“Esa donación es un acierto ya que revierte en la totalidad de los ciudadanos porque tarde o temprano tenemos que hacer uso de los servicios hospitalarios”* (Montero, 2019).

El investigador bioquímico Mariano Barbacid muestra su extrañeza por las críticas a Amancio Ortega y dice “ojalá hubiera más mecenazgo en España para la sanidad y la investigación pública”.

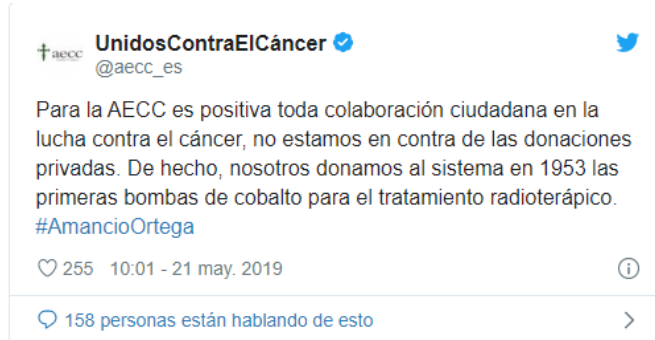
Resulta así evidente que las donaciones realizadas han permitido mejorar la imagen de la Fundación y del grupo empresarial de Amancio Ortega, particularmente entre el colectivo de quienes se han visto más favorecidos por las mismas (en tanto que beneficiarios directos), y sus grupos de amigos y familiares.

## Detractores del proyecto

A pesar de tener un gran apoyo y buena repercusión por parte de los usuarios, en especial los pacientes, también existen detractores de las aportaciones de Amancio Ortega a la sanidad pública española.

En algunos casos, las opiniones contrarias a este proyecto se han pretendido justificar en base al supuesto objetivo de lograr un hipotético lavado de imagen, derivado de acusaciones (cuestiones fiscales, trato a los trabajadores...) a las que, con mayor o menor fundamento, han de enfrentarse la gran mayoría (si no todos) los empresarios de éxito que deciden llevar a cabo en paralelo una labor filantrópica.

Más reseñables son otras opiniones, conforme a las cuales la crítica no es tanto a la “acción” llevada a cabo por parte de Amancio Ortega, como a la “inacción” del ámbito público que la da lugar. En este último sentido, y por ejemplo, la Federación de Asociaciones en Defensa de la Sanidad Pública sustentaba sus consideraciones en dos aspectos fundamentales sobre las donaciones:

**Figura 4.** Tweet de apoyo a las donaciones de la Fundación Amancio Ortega®

Fuente: [[https://twitter.com/aecc\\_es/status/1130745442361331713](https://twitter.com/aecc_es/status/1130745442361331713)], a fecha 21/5/2019.

- El primero y más importante, es que las necesidades de la sanidad pública deben resolverse mejorando la inyección de fondos, procedentes de impuestos y otras vías administrativas adecuadas, y no mediante donaciones privadas.
- Y, en segundo lugar, algunas voces dentro del mundo sanitario se quejan de que, en vez de optar por la compra de ciertos aparatos, siguiendo ciertas especificaciones irrefutables, la donación podría haberse hecho de forma monetaria.

Alguno de los mensajes transmitidos en contra del funcionamiento de las máquinas donadas por el empresario son:

*“Parece poco serio, en un país desarrollado, que una persona rica financie la sanidad” (Lores, 2017).*

La opinión con mayor repercusión en redes sociales se puede considerar la del líder político de Podemos, Pablo Iglesias, considerando las donaciones como una limosna hacia la sanidad pública de la que España puede prescindir. Acusa a Amancio del impago de impuestos y de tratar mal a sus trabajadores, de una manera poco digna. Esto ha dado mucho de qué hablar entre los líderes políticos de los diferentes partidos, puesto que cada uno tenía una opinión al respecto.

### 3. Preguntas para la discusión

**Pregunta 1.** *Teniendo conocimiento de que sus donaciones han tenido una gran repercusión social, ¿considera que las realizó con fines filantrópicos o en base al hipotético objetivo de lograr un lavado de imagen?*

Consideramos que las donaciones son favorables al dar por hecho que las realizó con la finalidad de buscar el bien público y con el objetivo de salvar la vida a los pacientes de cáncer. En el caso de que nosotras fuéramos unas pacientes con esa enfermedad, lo único que nos importaría es que gracias a las máquinas nuestro estado de salud mejorara, no las rechazaríamos por el hecho de ser aportación de un multimillonario, estaríamos agradecidas de la ayuda recibida.

En cuanto a los argumentos antes comentados de los detractores de esta actuación, y tal y como fue mencionado, se trata del tipo de afirmaciones o acusaciones a las que han de hacer frente cada día numerosos filántropos. En el caso que nos ocupa, en el momento de escribir estas páginas y en base a la información disponible, se carecía de base de fundamento suficiente como para justificarlas.

**Pregunta 2.** *¿Considera que la sanidad pública puede o debe prescindir de los equipos médicos u otros equipamientos donados por Amancio Ortega o por otros benefactores, procediendo a adquirirlos sin este tipo de ayudas?*

En principio, podría argumentarse que los sistemas públicos de sanidad deberían contar de por sí y vía presupuestaria con los recursos suficientes como para costear investigación, equipamiento, material, profesionales sanitarios, etc. No obstante lo anterior, pensamos que todas las donaciones o aportaciones adicionales que puedan recibirse en un momento dado pueden ser beneficiosas, debiendo haber un agradecimiento por ello. En cualquier caso, y cuando menos, la mayor cuantía de recursos disponibles ha de permitir su reasignación, o bien su dedicación al logro de objetivos adicionales.

**Pregunta 3.** *Las acciones de Marketing que se han llevado a cabo en el proyecto han sido escasas, ¿por qué han sido comentadas por gran parte de la población?*

Teniendo en cuenta que Amancio Ortega no realiza un gran número de estrategias de marketing en su grupo Inditex, en la Fundación tampoco lo ha necesitado. Es un empresario multimillonario conocido por todo el mundo además de por ser el fundador del grupo Inditex, también por su realización de proyectos sociales y educativos dentro de la “Fundación Amancio Ortega”. Ha sido catalogado como el sexto hombre más rico del mundo en 2018 con una fortuna de 56.438 millones de euros.

Es un proyecto que no ha necesitado una gran inversión en acciones de marketing, gracias a la rápida propagación en las redes sociales y a la propia página web ha conseguido una gran visibilidad y ha dado de qué hablar durante mucho tiempo a la población española, encontrándonos con opiniones y comentarios de todo tipo.

#### **4. Conclusiones**

Nuestras valoraciones del caso realizado dependen de la postura que adoptemos, es decir dependiendo de si nos ponemos en la piel de los pacientes que han recibido las donaciones o, por el contrario, si nos postulamos de parte de las personas que critican dicha acción nuestra opinión variará considerable te.

Por un lado, poniéndonos en la situación de los pacientes vemos todo un acierto por parte de la Fundación Amancio Ortega y del propio empresario la donación a la sanidad pública de los distintos equipos oncológicos. Puesto que, desde esta perspectiva, podemos observar que ha contribuido de una manera desinteresada a favorecer la situación que diversas personas están sufriendo actualmente, llegando incluso a ser clave en la recuperación de los mismos gracias a la última tecnología de los diferentes aparatos.

Esta moderna tecnología permite llevar a cabo diagnósticos más precisos, así como tratamientos más eficientes, considerados todos ellos como menos agresivos y que son realizados en un menor periodo de tiempo. Los especialistas de oncología del Hospital Reina Sofía de Córdoba afirman que las máquinas alargarán la vida entre 80 a 100 mujeres al año enfermas de cáncer en la comunidad de Andalucía, en tal solo una sesión.

Visto así podemos pensar que Amancio Ortega ha contribuido muy positivamente a la recuperación de estos pacientes, cumpliendo de esta forma con una de las dos áreas que la organización tiene, la llamada área social.

Se ha constatado igualmente la existencia de otras perspectivas o puntos de vista sobre esta misma cuestión, haciendo blanco a Amancio Ortega (al igual que ocurre con otros empresarios de éxito y filántropos) de acusaciones de dudoso o cuestionable fundamento, y llegando a afirmar que acciones como ésta, realizadas desde la buena fe y con el único objetivo de ayudar a aquellos que más lo necesiten, no son puestas en práctica con el fin de intensificar los lazos sociales, sino que se trata de meros intentos de lavado de imagen y sin pensar en ningún momento en las personas para las cuales van destinadas, en este caso, los equipos adquiridos. De ser así, el juicio crítico variaría y sería mucho más complicado posicionarse o proceder a la valoración de las donaciones.

No obstante, debemos centrarnos objetivamente en los hechos, y con independencia de cualesquiera otra consideraciones, es obvio que los equipos oncológicos han beneficiado mucho tanto a la sanidad pública española como a todos y cada uno de los hospitales a los cuales han ido destinados los aparatos y, en último término, a todos los pacientes que gracias a esta acción han podido llevar a cabo su recuperación de una manera más conveniente y beneficiosa.

Además, debe señalarse igualmente que la Fundación no ha intervenido en la adquisición de los aparatos, solo se ha dedicado a abonar las cantidades comprometidas a las empresas suministradoras, una vez resueltos los concursos públicos y con la aceptación de los equipos por los profesionales implicados.

El empresario quiere hacer llegar dichos aparatos a toda la parte de la población española, empezando por su ciudad, A Coruña, y sin lugar de finalización por el momento. La última ciudad en recibir estas donaciones ha sido la comunidad de Madrid.

Las razones que nos han llevado a seleccionar este proyecto para la realización de este caso han sido, entre otras, la repercusión de la que ha gozado en las redes sociales y en los canales de comunicación debido a que muchos días leíamos noticias sobre el caso en nuestras redes sociales y lo escuchábamos a través de las

noticias televisivas. Asimismo, sentíamos una gran curiosidad por estudiar las dos posiciones que ha tomado la sociedad respecto al tema, puesto que se trata de un tema delicado como es la salud pública y queríamos indagar un poco más en cada una de ellas para poder entender por qué unas personas se posicionan en un lado y las otras en el otro.

Consideramos que es un tema muy mediático y queríamos profundizar sobre el proyecto tan polémico que lanzó la Fundación del empresario multimillonario español Amancio Ortega.

Desconocíamos por completo las acciones sociales y educativas que había realizado su Fundación, por lo que podríamos haber elegido otro de los proyectos llevados a cabo, pero nos decantamos por el más conocido y comentado por la sociedad.

Al final, gracias al desarrollo del caso, hemos podido profundizar en hechos, motivaciones y argumentaciones, cumpliendo así con nuestros objetivos y llegando a comprender que un país como España puede aceptar y ha aceptado donaciones de un empresario multimillonario y que eso ha mejorado la vida de los pacientes con cáncer. Sus protagonistas lo han confirmado mediante su experiencia y la instalación de más de 400 equipos oncológicos repartidos por toda España.

### **Bibliografía**

- Agencias, R. (07 de 03 de 2018). Lista Forbes de los 10 más ricos del mundo: Amancio Ortega cae al sexto lugar. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20180307/441332048182/forbes-lista-ricos-amancio-ortega.html>.
- Alonso, C. (21 de 05 de 2019). Seis gobiernos apoyados por Podemos aceptaron donaciones de Amancio Ortega. Obtenido de <https://www.lainformacion.com/espana/seis-gobiernos-apoyados-podemos-aceptaron-donaciones-amancio-ortega/6501762/>.
- Calleja, S. (08 de 01 de 2019). El Hospital de León estrenará este año el acelerador lineal donado por Amancio Ortega. Obtenido de <https://www.lanuevacronica.com/el-hospital-de-leon-estrenara-este-ano-el-acelerador-lineal-donado-por-Amancio-Ortega>.
- Digital, E. (29 de 03 de 2018). Qué fue del equipo oncológico donado por Amancio Ortega. Obtenido de [https://galicia.economia digital.es/politica-y-sociedad/que-fue-del-equipo-oncologico-donado-por-amancio-ortega\\_546284\\_102.html](https://galicia.economia digital.es/politica-y-sociedad/que-fue-del-equipo-oncologico-donado-por-amancio-ortega_546284_102.html).
- Europa Press (21 de 05 de 2019). Tres de los equipos donados por Amancio Ortega contra el cáncer ya funcionan en hospitales madrileños. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/ultimas-noticias-sanidad/tres-de-los-equipos-donados-por-amancio-ortega-contr-el-cancer-ya-funcionan-en-hospitales-madrilenos>.
- Europa Press (24 de 05 de 2019). Los oncólogos defienden que las donaciones de Amancio Ortega "resuelven un problema grave de la sanidad española". Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/nacional/2019/05/24/los-oncologos-defienden-que-las-donaciones-de-amancio-ortega-resuelven-un-problema-grave-de-la-sanidad-espanola-1316632.html#>.
- García, B. (23 de 05 de 2019). Quién compró, dónde están y cómo curan las máquinas de Amancio Ortega. Obtenido de <https://www.libremercado.com/2019-05-23/quien-compro-donde-estan-y-como-curan-las-maquinas-de-amancio-ortega-1276638861/>.
- Iglesias, L. (24 de 05 de 2019). Las máquinas de Amancio Ortega contra el cáncer. Obtenido de <https://www.elmundo.es/cronica/2019/05/20/5ce26e7f21efa0ed518b4629.html>.
- Médica, R. (22 de 05 de 2019). "Muchas máquinas donadas por Amancio no tienen personal que las maneje". Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/virico/noticias/-muchas-maquinas-donadas-por-amancio-no-tienen-personal-que-las-maneje--1705>.
- Minutos, 2. (25 de 05 de 2019). Casi la mitad de las máquinas contra el cáncer donadas por Amancio Ortega están paralizadas. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/3651298/0/maquinas-contr-cancer-donadas-amancio-ortega-paralizadas-burocracia/>.
- Narváez, A. (22 de 05 de 2019). ¿Qué hace la Fundación Amancio Ortega? Sus proyectos en Galicia. Obtenido de <https://www.lespanol.com/quincemil/articulos/actualidad/que-hace-la-fundacion-amancio-ortega-proyectos-que-financia-en-galicia>.
- Ortega, A. (2015). Programa de apoyo a la oncología pública. Obtenido de <https://www.faortega.org/es/proyecto/programa-apoyo-a-la-oncologia-publica>.

- Santiago, M. M. (21 de 05 de 2019). Rechazo total a las críticas que Podemos hace de la filantropía de Amancio Ortega. Obtenido de <https://www.elcorreogallego.es/panorama/ecg/rechazo-total-criticas-podemos-hace-filantropia-amancio-ortega/idEdicion-2019-05-21/idNoticia-1184154>.
- Sarasola, E. (03 de 03 de 2018). El arsenal de Amancio Ortega contra el cáncer llega al SNS. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/la-revista/reportajes/el-arsenal-contra-el-cancer-de-amancio-ortega-llega-al-sns-9270>.
- Vega, A. R. (21 de 05 de 2019). El cáncer pierde más batallas con la máquina donada por Amancio Ortega. Obtenido de [https://sevilla.abc.es/andalucia/sevi-cancer-pierde-mas-batallas-maquina-donada-amancio-ortega-201707022330\\_noticia.html](https://sevilla.abc.es/andalucia/sevi-cancer-pierde-mas-batallas-maquina-donada-amancio-ortega-201707022330_noticia.html).
- Virales. (20 de 05 de 2019). El intenso enfrentamiento entre Iglesias y Zoido en Twitter por las donaciones de Amancio Ortega. Obtenido de [https://www.huffingtonpost.es/entry/el-intenso-enfrentamiento-entre-iglesias-y-zoido-en-twitter-por-las-donaciones-de-amancio-ortega\\_es\\_5ce2861fe4b00735a91acb8e](https://www.huffingtonpost.es/entry/el-intenso-enfrentamiento-entre-iglesias-y-zoido-en-twitter-por-las-donaciones-de-amancio-ortega_es_5ce2861fe4b00735a91acb8e).



## MARKETING SOCIAL DE LA EMPRESA SOLÁN DE CABRAS

**María del Carmen Hidalgo Alcázar**  
**Pablo Gutiérrez Rodríguez**  
*Universidad de León (España)*

**Álvaro Tabuyo Martínez**  
**Víctor Troya Hervías**  
**Raúl Martínez Martínez de Compañón**

### Resumen:

La empresa Solán de Cabras se ha convertido con los años en un ejemplo claro de solidaridad y de cómo luchar contra el cáncer. Gracias a su repercusión se han llegado a donar una gran cantidad de dinero para la lucha contra esta enfermedad, y todo gracias a la concienciación a través de redes sociales (en las cuales algunos famosos han colaborado) y a los actos en los que ha participado, como la carrera de la mujer. También ha tenido una gran repercusión cambiando el color azul característico de sus botellas por el color característico de la lucha contra el cáncer que es el rosa.

### Abstract:

The company Solán de Cabras has become over the years a clear example of solidarity and how to fight against cancer. Thanks to its impact they have been able to donate a large amount of money to fight this disease, and all thanks to the awareness-raising through social networks (in which some celebrities have collaborated) and the acts in which they have participated as the Women's race. It has also had a great impact by changing the characteristic blue color of its bottles with the characteristic color of the fight against cancer that is pink.



## 1. Introducción

La Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) es una organización sin ánimo de lucro formada por pacientes, familiares, voluntarios, colaboradores y profesionales. Desarrollan toda su actividad en España. Es una organización en la que trabajan unidos para educar en salud, apoyar y acompañar a las personas enfermas y sus familias, y financiar proyectos de investigación que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento del cáncer.

“Disminuir el impacto del cáncer en la sociedad sólo puede conseguirse con un enfoque integral, por eso cuidamos la salud de todos, estamos junto a las personas afectadas e impulsamos una investigación de calidad.”

Esta organización fue fundada en 1953 por José Biosca para ayudar a los enfermos de cáncer y luchar contra la enfermedad en todos sus frentes.

Solán de Cabras es una empresa con ánimo de lucro que colabora con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC). A continuación, se va a explicar un poco más sobre esta empresa.

El manantial, en el Valle de Solán, es conocido desde tiempo de los romanos ya que existen testimonios escritos que recuerdan la curación de la artritis. En 1746, Pedro Gómez de Bedoya médico y escritor aporta datos que indican que este lugar se había convertido en centro de peregrinación para la sanación de multitud de enfermedades. En 1755, el rey Carlos III ordenara construir los baños y la casa hospedería que, todavía hoy, son parte de las instalaciones del Balneario de Solán. El autor y crítico literario, Juan Pablo Forner, fue el primero que divulgó sus beneficios terapéuticos, en el año 1787 en su libro "Noticias de las Aguas del Manantial de Solán de Cabras en la Serranía de Cuenca".

Baldomero Sanz y Sanz fundó la empresa donde en los años 1920 adquirió el balneario. Antonio del Pozo intervino en la difusión de la marca, en la ampliación de la planta embotelladora y en el aumento de la producción, haciendo de Solán de Cabras la marca de referencia en España. El Grupo Osborne en 2001 se convierte en el nuevo dueño de Solán. Osborne incrementó la facturación de Solán de Cabras en un 70%, reforzó su imagen de calidad (marca premium) y desarrolló innovaciones reconocidas internacionalmente como su icónica botella azul (ideada por Carlos Del Pozo). La división de aguas y zumos de Osborne es adquirida en 2011 por el grupo andaluz Mahou-San Miguel que, por tanto, se hace con la empresa Solán de Cabras.

Las características que hacen de Solán de Cabras un agua sin ningún tipo de comparación con otras es:

- Solán de Cabras es un agua de manantial pura y equilibrada que nace de la Serranía de Cuenca a unos 950 metros sobre el nivel del mar. Se nutre de lluvias de otros tiempos.
- El manantial está rodeado de una naturaleza privilegiada, y sobre todo el agua se mantiene a una temperatura constante de 21°C, con un caudal que no ha variado desde tiempos inmemoriales. Esto, además de la porosidad de las rocas que lo rodean, hacen que el agua Solán de Cabras tenga una mineralización muy débil.
- Después del transcurso del agua por el caudal, ésta reposa en un acuífero natural inaccesible, para ser embotellada a solo 100 metros de distancia, para perder las menos cualidades posibles.

## 2. Desarrollo del Caso

El lanzamiento del hashtag #GotasDeSolidaridad es una campaña que se engloba en el acuerdo contraído entre Solán de Cabras y la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

Esta campaña consiste en el lanzamiento al mercado de una edición especial en color rosa de su icónica botella (Figura 1), como parte de su campaña "Gotas de Solidaridad".

Solán de Cabras ha sido pionera en la colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC). Su exitosa campaña de botellas rosas nace en el año 2014 y año tras año las botellas de la marca de agua se tiñen de este color tan característico de la lucha contra el cáncer de mama.

El objetivo de esta campaña es crear una corriente solidaria que mensaje a mensaje, botella a botella, les de ánimo y fuerza en su lucha contra el cáncer. "Gotas de Solidaridad" pretende conseguir miles de minutos de atención psicológica y generar una corriente de mensajes positivos dedicados a mujeres afectadas por

esta enfermedad. Este servicio de atención psicológica resuelve trastornos que surgen desde el momento en que una persona es diagnosticada, en el largo proceso de la enfermedad, así como durante el periodo de curación. Además, trabaja en el control del estrés y en técnicas para afrontar este tipo de situación.

**Figura 1.** Modelos de las botellas de color rosa de la campaña “Gotas de Solidaridad”.



Fuente: <https://solandecabras.es/productos/agua/> Fecha de consulta: 20 de octubre de 2019

Paralelamente a la acción en el punto de venta de las botellas de agua de color rosa, Solán de Cabras ha lanzado una campaña viral en redes sociales para que los consumidores puedan participar en la consecución de los miles de minutos de atención psicológica (Figura 2), enviando mensajes de apoyo a mujeres afectadas por esta enfermedad.

En esta acción muchas personas famosas y con muchos seguidores en sus redes sociales han querido colaborar y dar voz a esta campaña con el hashtag #GOTASDESOLIDARIDAD.

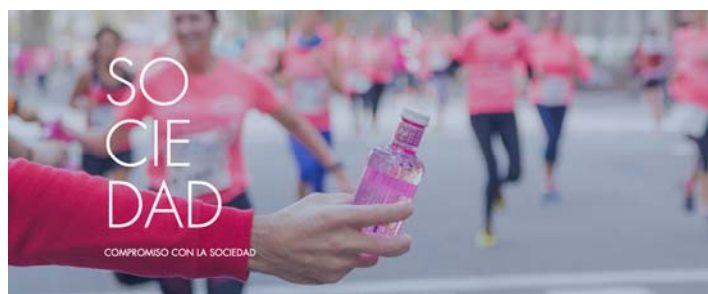
**Figura 2.** #GOTASDESOLIDARIDAD



Fuente: <https://twitter.com/raqsanchezsilva/status/718011441010356224> Fecha de consulta: 20 de octubre de 2019

Otra de las acciones que realiza Solán de Cabras en su compromiso con la sociedad es la colaboración en exclusiva con la carrera de la mujer (Figura 3).

**Figura 3.** Carrera de la mujer.



Fuente: <https://solandecabras.es/compromiso/sociedad/carrera-la-mujer/> Fecha de consulta: 21 de octubre de 2019

Se trata de un de los eventos más importantes de apoyo a las afectadas por el cáncer de mama que se celebra en 8 ciudades de España, en distintas fechas y participan más de 100.000 mujeres. Las citas más importantes son las de Madrid y Barcelona. Solán de Cabras repartió la botella rosa entre todas las participantes, en total se donaron 330.000 botellas.

Otra de las acciones llevadas a cabo por Solán de Cabras es una colaboración con la “Corporación Yo Mujer” que se unen en el apoyo y asistencia a las mujeres con cáncer de mama (Figura 4).

**Figura 4.** Solán X Yo Mujer.

Fuente: <https://solandecabras.es/compromiso/sociedad/solan-por-yomujer/> Fecha de consulta: 24 de octubre de 2019

Año tras año, con el objetivo de favorecer el bienestar de las pacientes, así como de sus familiares, se imparten 23 talleres de Autoestima y Asesoría Estética gracias a Solán de Cabras.

En ellos, una psicóloga y cosmetóloga reflexionan sobre el impacto de la enfermedad en su autocuidado, comparten estrategias para atenuar el posible deterioro de la autoestima y explican técnicas de maquillaje para trabajar los efectos de los tratamientos.

Los talleres de “Yo Mujer” son totalmente gratuitos para las mujeres con cáncer de mama, así como para sus familiares que acuden a ellos.

Solán de Cabras gracias a todo lo que está haciendo con su compromiso con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) ha conseguido:

- Más de 500.000 minutos destinados a la atención psicológica de pacientes de cáncer y sus familiares.
- Más de 500.000 millón de euros destinados a la AECC.
- Casi 400.000 botellas aportadas al año para eventos y carreras organizadas por AECC.
- Visibilidad del logo de la Asociación Española Contra el Cáncer en toda nuestra gama de agua mineral natural.

### 3. Preguntas para discusión

Con el fin de crear un debate, tanto interno para la persona que lea el caso docente, como para un debate grupal, hemos pensado una serie de preguntas acerca del caso:

**Pregunta 1.** *¿Qué otro tipo de campaña se podría crear para el apoyo y concienciación de las personas sobre el cáncer de mama?*

La imaginación es infinita, y más en casos como estos en los que se ayuda a personas que están sufriendo. Se podrían hacer diferentes campañas, como por ejemplo la colaboración de Solán de Cabras, con otras grandes empresas, en las que, durante el mes de octubre, ya que el 19 de ese mes es el día contra el cáncer de mama, sacasen un packaging de color rosa. Por ejemplo, una colaboración con Pantene Pro V, para que sus productos comercializados en España durante dicho mes tengan unos toques rosas en favor de dicha causa.

**Pregunta 2.** *¿Qué tipos de estrategias de marketing realizan con todas las campañas explicadas anteriormente?*

En un primer momento Solán de Cabras, realizó esta campaña en 2014 como algo puntual, una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, como un apoyo psicológico a las personas que sufrían cáncer de mama, a la vez que dar una imagen positiva y conseguir una gran aceptación por parte de los consumidores. Pero poco a poco se hizo muy famosa esta campaña y se quedó como algo permanente a la marca.

Todos los eventos que se han creado a partir de esta campaña, véase las carreras o #GotasdeSolidaridad, aparte de servir de mucha ayuda para gente que está sufriendo sirven para crear una imagen de marca solidaria.

**Pregunta 3.** *¿Qué otros tipos de acciones fomenta Solán de Cabras, aparte de lo ya mencionado?*

Realiza muchas acciones que fomentan un consumo responsable de agua, unas bajas emisiones de CO2 y consumo de energía unitario, que van disminuyendo año tras año, aplicado a la fabricación y embotellamiento del agua.

Por ejemplo, las botellas están fabricadas con un 50% de materia reciclado, y son 100% reciclables.

Además, en 2017 recibieron un premio: Somos Agua. La Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha reconoció a Solán de Cabras por sus políticas para el consumo responsable de agua y la protección del medio ambiente, especialmente del entorno de su manantial de Beteta.

**4. Conclusiones**

Tras analizar el presente caso, hemos observado que gracias al ímpetu y esfuerzo de empresas como Solán de Cabras se pueden conseguir hechos y ayudas sociales enormes.

Solán de Cabras ha realizado muchas campañas y eventos en los que ha conseguido enorme repercusión y difusión de lo que querían transmitir.

El cáncer de mama es una enfermedad a la orden del día en muchas mujeres y esta empresa ha querido aportar su granito de arena. Con su campaña de 1 tweet = 1 minuto ha conseguido miles de minutos de ayuda psicológica para pacientes y familiares. Además, con su nueva botella de color rosa ha conseguido miles de ventas. Por otro lado, tenemos la carrera de la mujer en la que se produce mucha participación y este es un hecho que consigue muchísimo impacto y difusión.

Todo este trabajo, por parte de Solán de Cabras para la lucha contra el cáncer de mama, ha obtenido enormes beneficios que serán donados a la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

En definitiva, y a modo de reflexión, hemos de decir que Solán de Cabras y el trabajo y campañas que ha realizado para la lucha contra el cáncer de mama, han conseguido su objetivo. Han logrado mucha difusión y participación de las personas que se han querido unir a esta causa.

Solán de Cabras ha conseguido muchos beneficios para la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) y esto hace que la cura de esta enfermedad esté mucho más cerca.

**Bibliografía**

- Carril, J. (2014). Solán de Cabras cambia el azul por el rosa por una causa solidaria. 2019, de MarketingNews Sitio web: <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1083624054305/solan-cabras-cambia-azul-rosa-causa-solidaria.1.html>
- Central Lechera Asturiana. (2019). ¡Bienvenida a la Carrera de la Mujer! 2019, de Carrera de la mujer Sitio web: <http://www.carreradelamujer.com/madrid>
- EUROPA\_PRESS. (2017). La unidad de negocio de Aguas de Mahou San Miguel aumenta sus ventas en un 13,6%. 2019, de Expansión Sitio web: [https://www.expansion.com/agencia/europa\\_press/2017/06/29/20170629134026.html](https://www.expansion.com/agencia/europa_press/2017/06/29/20170629134026.html)
- Fernández S.S. (2016). Gotas de solidaridad contra el cáncer de mama. 2019, de Telva Sitio web: [https://www.telva.com/2016/04/29/estilo\\_de\\_vida/1461924133.html](https://www.telva.com/2016/04/29/estilo_de_vida/1461924133.html)
- Mercado de facturas. (2017). Aguas Solan de Cabras SA. 2019, de MercadoDeFacturas Sitio web: <https://mercadodefaturas.es/empresas/aguas-de-solan-de-cabras-sa/>
- Salud Total. (2014). Solán de Cabras, Gotas de Solidaridad. 2019, de Salud Total Sitio web: <https://revistasaludtotal.com/solan-de-cabras-gotas-de-solidaridad/>
- Solán de Cabras amplía su gama de aguas con beneficios funcionales con el lanzamiento de ANTIOX. 2019, de europapress Sitio web: <https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-solan-cabras-amplia-gama-aguas-beneficios-funcionales-lanzamiento-antiox-20190412101210.html>
- Solán de Cabras. (2019). Agua de manantial pura y equilibrada. 2019, de Solán de Cabras Sitio web: <https://solandecabras.es/origen/manantial/#>

Solán de Cabras. (2019). CARRERA DE LA MUJER. 2019, de Solán de Cabras Sitio web:  
<https://solandecabras.es/compromiso/sociedad/carrera-la-mujer/>  
Wikipedia. (2019). Solán de Cabras. 2019, de Wikipedia Sitio web:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Solán\\_de\\_Cabras](https://es.wikipedia.org/wiki/Solán_de_Cabras)

## THE RICKY RUBIO FOUNDATION

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

**Natalia Fernández Castaño**  
**Pablo Fuertes García**

### Resumen:

The Ricky Rubio Foundation surge el 19 de Julio de 2018 con sede en España en el Masnou (Cataluña) y en EEUU, en Minneapolis (Minnesota). La fundación nace a raíz del cáncer de pulmón que padeció la madre del fundador en 2012, con el propósito de ayudar a personas que pasan por la misma situación a luchar contra esta enfermedad, además de sensibilizar y prevenir a los demás. De la mano con este proyecto van otros dos principales que son las ayudas a jóvenes sin recursos, apoyando a jóvenes de barrios vulnerables en Cataluña y Salt Lake City a través de programas extraescolares de baloncesto donde se trabajan los valores de los deportes, además del programa de baloncesto unificado del Special Olympics, en el que juegan niños con y sin discapacidad intelectual. En este caso analizaremos las diferentes campañas que lleva a cabo la fundación y su repercusión social.

### Abstract:

The Ricky Rubio Foundation arises on July 19, 2018 based in “El Masnou”, Spain and “Minneapolis” USA. The foundation is born from lung cancer which the mother os founder suffered in 2012, with the purpose of helping people in the same situation to fight this disease, in addition to raising awareness an preventing others. In conjuntion with this project, there are two other main ones, namely, youth support in vulnerable neighbourhoods in Catalonia and Salt Lake City through valued based afterschool baseball programs, in addition to the support Special Olympics’ unified basketball programme basket program where teams are composed of children with and without intellectual disabilities. In this case will analyze the different campaigns carried out by the organization and its social repercusion.

## 1. Introducción

The Ricky Rubio foundation, se dedica principalmente a la lucha contra el cáncer de pulmón, a la ayuda a la integración a la sociedad a jóvenes de barrios conflictivos de Cataluña y estados unidos aprendiendo de los valores que les puede aportar un deporte que se basa en el trabajo en equipo como lo es el baloncesto. Además de estos dos pilares habría un tercero que sería la formación de un equipo en el que juegan tanto jóvenes con capacidad intelectual como jóvenes sin ella.

Su fundador Ricky Rubio Vives, jugador profesional de la NBA y selección española de Baloncesto, nacido en El Masnou (Barcelona) actualmente jugador de los Phoenix Suns.

Su carrera profesional comenzó en el DKV Joventut debutando en la ACB a los 14 años, siendo el jugador más joven de esta categoría. Tras unos buenos años jugando fue fichado por el Barcelona, y después consiguió dar el salto a la NBA, fichando en 2014 por los Minnesota Timberwolves y jugando con ellos durante cuatro años. Tras dos años de su fichaje, falleció su madre la que había sufrido durante cuatro años la dura enfermedad de cáncer de pulmón, motivo por el cual nació la idea de la fundación, que más tarde pondría en marcha su hijo como promesa a su madre.

Como cofundador tenemos a Josep Cortada Ceo en Advance Inspiring Social Innovation.

Josep tiene experiencia en la utilización del deporte como herramienta de transformación social, dirigiendo una propuesta de valor a los clubes; federaciones; gobiernos; deportistas, además de ser seis años consecutivos parte de la dirección general de la Barça Foundation.

La fundación nace el 19 de Julio de 2018, siendo presentada en la Plaça Terenci Moix del Raval, donde pusieron de manifiesto públicamente su identidad social y posicionamiento, además de sus estrategias de captación de recursos, patrocinios, ayudas y métodos de donaciones.

Al ser una fundación joven, se ha ido dando a conocer por medio de su participación mediática en varios eventos, como en el Día Mundial del cáncer de Pulmón el 17 de noviembre de 2018 con la emisión de un video sobre la enfermedad con la participación de Ricky Rubio, el escritor Eduardo Mendoza y el doctor Santiago Viteri, especialista e investigador en el campo.

Más tarde sociales que ha llevado a cabo son:

- La puesta en marcha de una sala de confort para pacientes y acompañantes junto a el instituto Oncológico Rosell en el Hospital Quirón
- Viaje a Nueva York del niño Luca de la Vega enfermo de un cáncer muy agresivo, para ver un partido de la NBA
- Desarrollo del programa Community Team en la Assosiació Esportiva Ciutat Vella del Raval (Barcelona) a favor de 300 niños y niñas que además de poder jugar a Basket con la ayuda de los servicios sociales del Ayuntamiento de Barcelona han recibido de TRRF material en forma de uniformes y un proceso de implementación de las habilidades para la Vida promovidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

## 2. Desarrollo del Caso

La Fundación Ricky Rubio lucha contra la enfermedad letal del cáncer del pulmón, y se encargan de impulsar el deporte como herramienta para ayudar a la inclusión e integración de niños y jóvenes en riesgo de exclusión social. La Fundación realiza proyectos propios para conseguir los objetivos propuestos, cuando llevan un estudio previo para conseguir la mayor financiación posible. A continuación, se mostrará distintos proyectos que se han llevado a cabo en la fundación.

### Espacio Dexeus

El proyecto se realizó para conseguir fondos para una sala multifuncional para pacientes y familiares en tratamiento de cáncer.

### ¿Cómo surgió este proyecto?

Cuando el jugador de la NBA y de la Selección Española, Ricky Rubio, pone en marcha su Fundación el 19 de julio de 2018 revela su deseo de tener un espacio apropiado, cómodo, reversible, practico y cercano

para aquellos pacientes, y sus familiares, que han de recibir el tratamiento contra el cáncer, como puede ser la quimioterapia, una experiencia que según la propia confesión del baloncestista resulta desagradable.

Figura 1: Página web de la fundación.



Fuente: <http://therickyrubiofoundation.org/product/espacio-dexeus/>, a fecha 12/10/2019.

La iniciativa para el proyecto fue saber que existe otra manera de llevar estas situaciones donde los pacientes reciben la quimioterapia, The Ricky Rubio Foundation promueve la creación de estas salas con distintas maneras de ocio y de entretenimiento, como por ejemplo, puede ser una sala de lectura o una sala de televisión, oficina provisional con ordenadores, lugares de reuniones y talleres médicos para vigilar el tratamiento de los enfermos, y el objetivo máximo de esta sala es el punto de encuentro familiar y apoyo en un lugar decorado y ambientado, no como las frías salas de hospital.

El proyecto Espacio DEXEUS tuvo distintas colaboraciones como el Instituto Oncológico Rosell y el equipo del Dr. Santiago Vieri. La corporación del Hospital Universitario Quiron-Dexeus valora positivamente el valor y la sensibilidad de la iniciativa y sugiere una habitación próxima a la sala donde se realiza la quimioterapia para cambiar de lugar a los pacientes para que no haya cambios de estados de ánimos.

En el diseño, lo más difícil fue juntar las ideas de los distintos especialistas y afectados por este tipo de tratamiento, para que las salas lleguen a ser cómodas para los pacientes, y para que se pueda replicar las salas en otros espacios distintos a los de la Fundación.

Figura 2: Una sala del proyecto de la fundación Dexeus



Fuente: <http://therickyrubiofoundation.org/product/espacio-dexeus/> a 07/01/2018



## Proyecto Luca

El proyecto surgió cuando un niño de 12 años, Luca de la Vega, viajó con su familia para ver un partido de la NBA gracias a Ricky Rubio, así el jugador de baloncesto cumplió con la promesa que le había hecho a Luca hace más de un año, cuando estaba en tratamiento por un cáncer muy agresivo. La madurez de Luca para ser un protagonista activo, hizo que Ricky Rubio se llevara una grata sorpresa, y fue una inspiración y una experiencia reveladora.

Sobre la evolución del proyecto, la posibilidad de llevar a más niños que estén en tratamiento con cáncer fue un gran avance, ya que Ricky pensó que Luca fuera el mentor y por ello, que el proyecto llevara el nombre del niño.

Los colaboradores de este proyecto fue la Fundación con el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya propició el desarrollo de un plan de trabajo con el Hospital Vall d'Hebrón, que es un centro de referencia de la sanidad pública en el tratamiento contra el cáncer infantil, donde el Hospital propuso ideas y actividades para que los niños se beneficien del proyecto.

El planteamiento del proyecto es constituir un programa para acercarse a los niños que viven una situación parecida a Luca, por ello tendrá un papel de mentor donde estará en contacto con la Fundación.

**Figura 3:** Ricky Rubio con el niño Luca de Vega, en su visita a los Estados Unidos.



Fuente: <http://therickyrubiofoundation.org/product/proyecto-luca/> a fecha 19/03/2019

## Pista Fundación Ricky Rubio

El objetivo de este proyecto era fundar un pabellón municipal en el pueblo que le vio crecer, El Masnou, un proyecto imprescindible para el club que dio sus primeros pasos baloncestísticos, y que el mismo se ha encargado de financiar a través de su Fundación. La importancia personal de este pabellón para Ricky Rubio no se puede describir, ya que así ayuda a su pueblo y al club a avanzar para que la gente se interese más por el baloncesto. En el Masnou es donde se inició en el baloncesto para después fichar por el Joventut, jugar en el Barcelona y después dar el paso a la NBA. El presidente del club se lo agradeció mucho a Ricky Rubio el gesto, y le dio las gracias por apoyar al deporte local y dar importancia al pueblo.

## Proyecto para concienciar sobre el cáncer de pulmón

El proyecto es para combatir el cáncer de pulmón, donde Ricky Rubio expresa que será largo, complicado y no solo se puede plantear después de miles de resultados científicos que trabajan contra esta terrible enfermedad.

Las actuaciones que realizara la Fundación Ricky Rubio será multiplicar las donaciones a la lucha contra el cáncer, como pueda ayudar en los trabajos de investigación, sensibilización social y la prevención de la enfermedad, además de mejorar las situaciones de sus pacientes y de sus familias. Esto se debe a la trágica experiencia que tuvo Ricky Rubio durante el proceso que su madre sufrió, víctima de un cáncer de pulmón, por lo que le ha dado una gran responsabilidad para ayudar a la gente que lo sufre de cerca.

En el proyecto luchan contra una enfermedad con las siguientes características:

El cáncer de pulmón es el segundo cáncer más común que afecta a hombres y mujeres (sin contar el cáncer de piel)

- Los pronósticos poblacionales indican que el número de nuevos casos de cáncer probablemente aumente en un 70% en las próximas décadas, llegando a los 24 millones de casos al año
- Alrededor del 14% de todos los cánceres nuevos son de pulmón
- A lo largo del año se diagnosticarán alrededor de 230.000 nuevos casos de cáncer de pulmón solo a los EEUU
- En el estado español, se diagnosticaron más de 27.000 casos de cáncer de pulmón cada año
- El cáncer de pulmón es la causa principal de muerte por cáncer en hombres y mujeres: alrededor de una de cada cuatro muertes por cáncer es debido al cáncer de pulmón.
- Cada año, más gente muere por cáncer de pulmón que por cáncer de colon, mama o próstata combinados.
- El cáncer de pulmón afecta principalmente a las personas de edad avanzada. La mayoría de las personas diagnosticadas tiene 65 años o más, mientras que muy pocas tienen menos de 45 años. La media de edad en realizarse el diagnóstico es de aproximadamente 70 años.
- El 80% de los pacientes no se les detecta el cáncer de pulmón hasta que está muy desarrollado y ya no es operable.

Por ello, quieren realizar campañas de sensibilización e información, u que aumenten los conocimientos de la población de cómo prevenir e identificar los síntomas del cáncer de pulmón, y selección y ejecución de acciones.

Por otro lado, el jugador también hizo colaboraciones con otra fundación, la Fundación Isidre Esteve, en una carrera en bicicleta para ayudar a la inclusión de gente discapacitada para que hagan deporte y en la Marató de TV3 haciendo un vídeo solidario.

### 3. Preguntas para la discusión

#### **Pregunta 1.** *Ricky Rubio, ¿acción ética o publicidad?*

La Fundación Ricky Rubio fue creada por iniciativa del jugador como promesa a su madre, Tona, la que falleció en mayo de 2016 a causa de un cáncer de pulmón, cuando se encontraba de viaje a Estados Unidos para realizar un tratamiento con el fin de paliar la enfermedad. Tona le dijo a su hijo que intentase ayudar a la gente que sufría las terribles consecuencias de esta enfermedad.

Podemos ver al jugador participando en todos los proyectos que realiza la fundación, visitando hospitales e incluso sentándose a disfrutar de un partido o jugando con los niños. Estas imágenes atraen en gran medida a los medios de comunicación, pero esto es uno de los propósitos del jugador, dar visibilidad a sus eventos para que la sociedad sepa de ellos y se solidarice con los objetivos que persiguen.

Citando a la atleta paraolímpica Liaa Beel Quintana:

*"Ha sido una experiencia muy gratificante y distinta a todo tener a Ricky Rubio como padrino de todas nuestras actividades a lo largo del curso. Todos los que integramos este proyecto sentimos el deporte como una necesidad educativa y social de los más pequeños. Gracias al baloncesto aprenden mejor el juego de la vida, a tomar sus propias decisiones y sobre todo a tomarlas sabiendo que tienen influencia no sólo en ellos mismos sino en el equipo y en su entorno familiar y escolar".*

#### **Pregunta 2.** *¿Está teniendo éxito la fundación?*

La fundación desde el momento de su creación consigue financiación para sus proyectos, y poco a poco se está dando a conocer. Gracias que Ricky Rubio es un jugador internacional hace que tenga una mayor repercusión mediática, además del público español cuenta también con la aceptación del público estadounidense.

Además de sus logros individuales como la nominación al premio Asistencia a la comunidad 2017-2018 promovido desde la NBA para involucrar a sus jugadores a proyectos de acción social de ayuda a

proyectos como la cura de enfermedades ha tenido éxito en numerosos proyectos y ha sido participe de varias colaboraciones. Algunos de los ejemplos serían:

- Proyecto espacio Dexeus que tuvo comienzo el 07/01/2018 ya ha recaudado 25142 euros
- Proyecto Luca que tuvo comienzo el 31/10/2019 ya ha recaudado 13002 euros
- Proyecto pista fundación Ricky Rubio que tuvo comienzo el 08/09/2018 90000 es la cantidad que lleva recaudada

Entre sus colaboraciones encontramos La Marató de TV3 dedicada esta vez a la lucha contra el cáncer y Ricky Rubio es la nueva incorporación de la Fundació Isidre Esteve para su primer Gran Premi FIE; una fiesta solidaria que se celebrada el 26 de julio en el Circuit de Barcelona – Catalunya

**Pregunta 3.** *¿Por qué es importante que los jugadores profesionales se impliquen en acciones éticas?*

Es importante que los jugadores se impliquen en acciones éticas porque son referentes para muchas personas, y hacen que las causas que apoyan se publiciten más, con el fin de que otra gente apoye el proyecto y se conciencie sobre el problema. Actualmente, son muchos deportistas profesionales los que defienden una causa justa, ya sea creando una Fundación contra el cáncer como Ricky Rubio, o como los hermanos Gasol que han creado una fundación que lucha contra la obesidad infantil.

Las acciones éticas llevados por estos jugadores suelen ser experiencias que ellos han vivido, y por eso intentan ayudar a la demás gente que lo necesite, marcando así su lado más humano mostrando que ellos también son personas de a pie fuera de la cancha y tienen problemas como los demás.

Citando a Víctor Claver, compañero de profesión:

*"He pasado por la difícil circunstancia de convivir con un familiar afectado de cáncer de pulmón. Es complicado, aunque vale la pena si en algunos momentos consigues que quien lo está sufriendo deje de pensar y pase un rato feliz. Al menos a mí, hacer deporte me ha ayudado mucho a superar todo esto".*

#### 4. Conclusiones

En primer lugar, hemos elegido hacer el caso sobre la Fundación Ricky Rubio, porque es un ejemplo de superación y admiramos la valentía que tiene al hacer este tipo de proyectos. Cuando fallece su madre en 2016, no fue fácil para él e intenta superarlo centrándose en el baloncesto, cumpliendo la promesa de su madre. Que fallezca un familiar tan cercano afecta de una manera inimaginable, por ello Ricky a pesar de la trágica situación, siguió adelante consiguió el objetivo de inaugurar su fundación en 2018, además de conseguir hacerse con el campeonato mundial de baloncesto en 2019.

Creemos que es una buena iniciativa, ya que intenta ayudar a las personas que luchan contra el cáncer de pulmón, y ayudar a los niños de barrios conflictivos a integrarse gracias al deporte. Sus proyectos son eficientes y con bastante publicidad, gracias a su papel de jugador profesional internacional, que hace que tenga éxito y se lleven a cabo los mismos. Queríamos destacar como mejores proyectos, el proyecto Dexeus donde se habrían salas de descanso para los familiares y un ambiente cómodo que se aleja de la frialdad de las habitaciones de hospital, y nos parece entrañable la ternura con la que trata a los niños llevándolos al partido y haciendo que cumplan un sueño y pase un momento feliz rodeado de su ídolo, y de sus familiares más cercanos fuera de la situación rutinaria que le toca vivir.

Su cofundador, Josep Cortada, aunque casi no aparece en los éxitos de la fundación, es una pieza clave ya que ayuda con sus responsabilidades de marketing social, cosa que venía ya con experiencia de otras entidades como el FC Barcelona, y aporta esa sabiduría en esta fundación. Sus colaboraciones con otras entidades nos parecen excusas, ya que es una fundación que puede tener más impacto social y se podría extender a otras causas y actos benéficos.

Como alternativa, en primer lugar, haríamos que el cofundador, Josep Cortada se viese más implicado en los actos que realiza la fundación, y por ello que tenga el mismo merito que el jugador Ricky Rubio.

Podrían publicitar más la fundación por otros medios de comunicación, ya que solo se les puede conocer por su página web o por el twitter del jugador y mediante algún periódico regional catalán. Podría darse más visibilidad por medio de otras plataformas y redes sociales buscando la concienciación entre los más jóvenes, por ejemplo, la popular red social Instagram

Propondríamos que más jugadores de la NBA o de la Selección Española participaran en el proyecto para que se publicite más la fundación, y que consiga mejores fondos para los proyectos. Por su parte, la NBA, que tiene un premio que reconoce las acciones éticas de los jugadores, podría hacer más hincapié publicitando la fundación, ya que la liga profesional es un buen altavoz de información o promocionando la misma.

En resumen, la fundación tiene buenas iniciativas y proyectos, pero tendría que mejorar su publicidad para darse más a conocer, ya que tiene los medios suficientes para poder lograrlo, ya sea con los medios de comunicación o con la promoción de otros jugadores profesionales, pudiendo involucrar a jugadores de otros deportes. Y, por último, que el mérito de la creación de la fundación no solo recaiga en el jugador de los Phoenix Suns.

**Bibliografía**

Ricky Rubio Foundation's. (2019). <http://therickyrubiofoundation.org/>



## TOMS - ONE FOR ONE

**Ana Lanero Carrizo**

**César Sahelices Pinto**

*Universidad de León (España)*

**Nerea Fernández García**

**Mara Guillán López**

### **Resumen:**

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

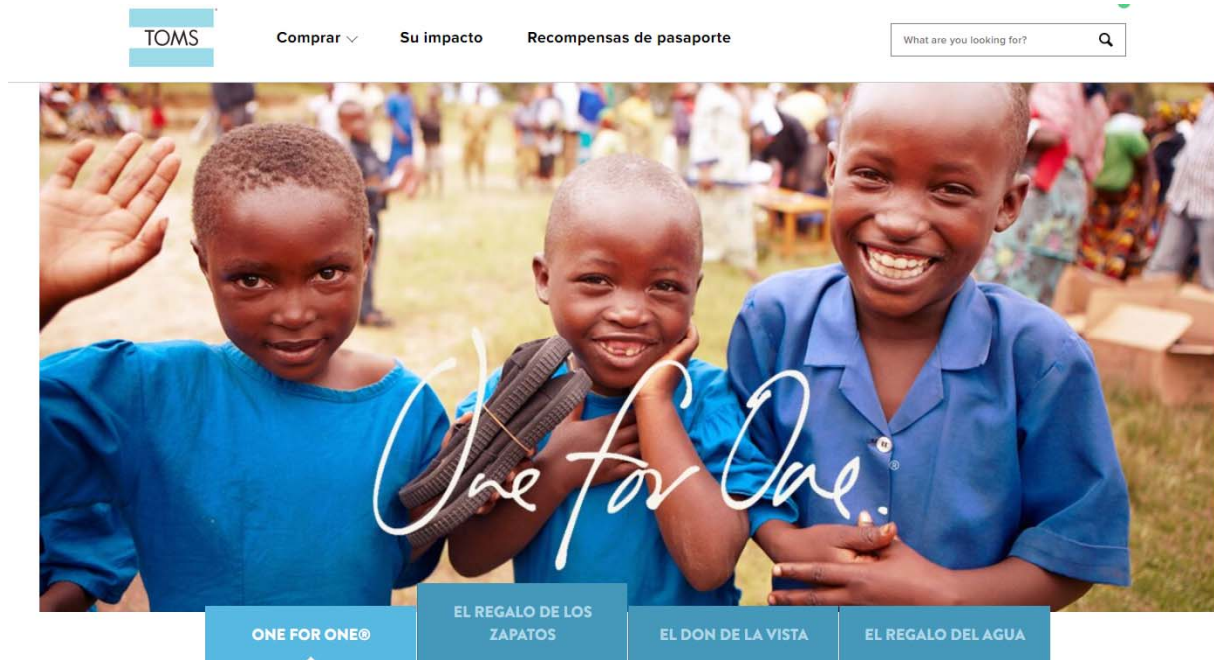
### **Abstract:**

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

## 1. Introducción

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

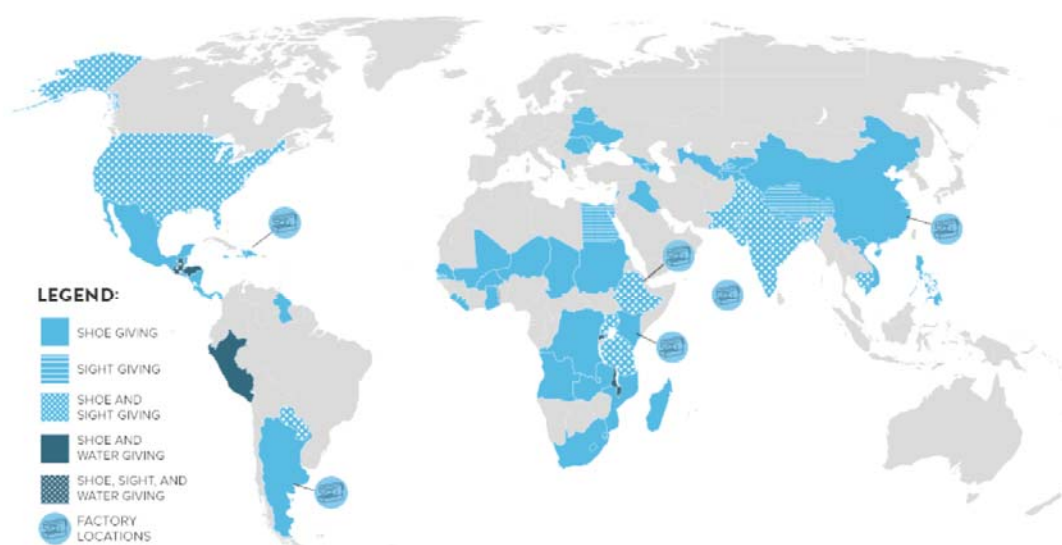
Entre las asociaciones que ha realizado destacan:

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

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

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

## WHERE WE GIVE

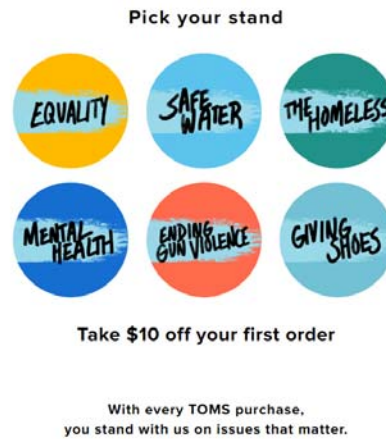


**TOMS WORKS WITH MORE THAN 100 GIVING PARTNERS TO DELIVER TOMS SHOES, SIGHT AND WATER SERVICES.**



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

## STAND FOR TOMORROW



### 2. Desarrollo del Caso

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

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

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

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

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

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

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

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

Aquí se distinguen por tanto dos estrategias:

### **Estrategia de marketing de comunicación**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Estrategia de medios sociales**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Otras actividades que realiza TOMS del marketing con causa

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

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

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

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

### **Más actividades que realiza TOMS**

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

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

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

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

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

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

- Nacimiento más seguro:

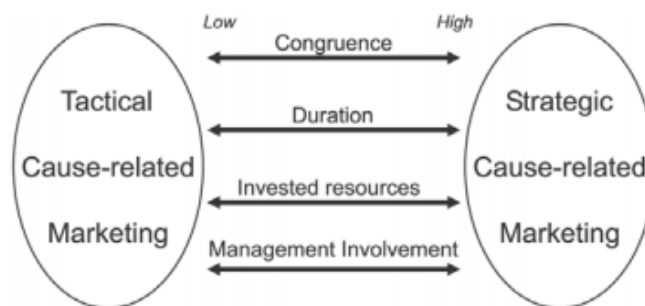
En 2015, TOMS Bag Collection se fundó con la misión de ayudar a proporcionar capacitación para parteras calificadas y distribuir kits de parto que contienen artículos que ayudan a una mujer a dar a luz a su bebé de manera segura.

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

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

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

**Gráfico 1: MCC Operativa y Estratégica**



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

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

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

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

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

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

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

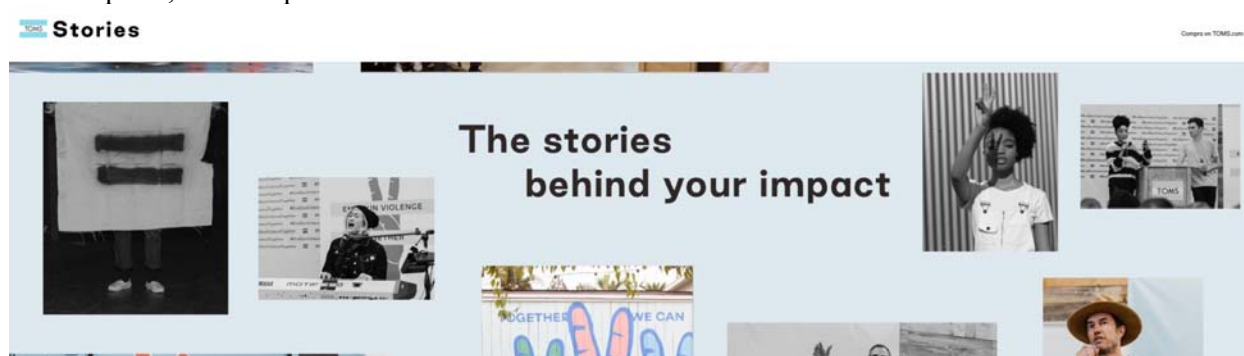
### 3. Preguntas para la discusión

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 4. Conclusiones

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

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

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

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

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

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

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

### **Bibliografía**

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

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

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

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





## UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE: TOMS

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

**Álvaro Navarro Blanco**  
**Marta Cimadevilla Gómez**

### **Resumen:**

TOMS es una organización que desde un principio alcanzó gran éxito, al adoptar un modelo de negocio sostenible que inspira y ayuda a miles de personas. Blake Mycoskie, su fundador, emprendió un negocio innovador basado en que por cada compra se realizaría una donación, modelo "one to one", inicialmente con la venta zapatos. Su éxito ha favorecido la ampliación de productos. Principalmente el negocio se resume en cuatro etapas; la compra de productos (zapatos, café, bolsos...) por consumidores dispuestos a ayudar; un plan de acción destinado a canalizar sus recursos para cubrir costes y poder ayudar con sus ganancias a personas necesitadas; un plan de apoyo y personalización de productos según los gustos de cada consumidor; y por ultimo colaborar todo lo posible con los más empobrecidos.

### **Abstract:**

TOMS is an organization that from the beginning that appears, adopts a sustainable business model that inspires and helps thousands of people. Blake Mycoskie, its founder, started an innovative business based on the fact that for each purchase a donation is made, a model called "one to one". He started by selling shoes, but now he has expanded his product range. Mainly the business is summarized in four stages; the purchase of products (shoes, coffee, bags ...) by users that want to help; an action plan aimed at channeling its resources to cover costs and to help people that it is needed; a plan of support and customization of products according to the tastes of each consumer; and finally collaborate as much as possible with the most impoverished.

## 1. Introducción

“Tom Shoes”, es una empresa con sede en Santa Mónica, California, que también opera una subsidiaria sin fines de lucro. En el año 2006, el americano Blake Mycoskie emprendió un viaje a Argentina, y sorprendido por la gran cantidad de niños que no poseían zapatos con los que pudieran caminar sin herirse los pies, decidió ayudarles de alguna manera. Así nació “Tomorrow Shoes”, en español, “Zapatos Mañana”, lo que podría traducirse como “compra uno hoy, donamos otro mañana”. A día de hoy es conocida como “Tom Shoes”, empresa cuyo objetivo consistía en que por cada zapato que le comprasen, donaría otro par nuevo y exactamente igual a niños que lo necesitasen, modelo conocido como “uno por uno”.

**Figuras 1 y 2:** niños recibiendo sus donaciones de TOMS.



Fuente: <https://www.toms.com/>

Tras la experiencia vivida por el emprendedor en Argentina, éste decidió regresar con el fin último de ofrecer ayuda, donando 100.000 zapatos a la ONG llamada LIFE (Luchemos por una Infancia Feliz y con Esperanza) para que éstos fuesen repartidos entre los niños más necesitados.

Lo que comenzó con una simple idea, se ha convertido en un gran modelo de negocio que satisface necesidades básicas de un grupo muy empobrecido de la sociedad.

A día de hoy, la compañía diseña, fabrica y vende zapatos inspirados en la alpargata argentina, la cual conoció en su viaje, para que estas sean repartidas entre las diferentes zonas más necesitadas, además de ofrecer otro tipo de servicios destinados a la mejora de vida y oportunidades de las personas.

El precio de estas alpargatas ronda entre los 40\$ y 120\$, ya que TOMS cobra cerca del doble del coste del zapato para que puedan donar un zapato a un niño necesitado. Esto se trata de una estrategia arriesgada en tiempos económicos inestables, pero la estrategia de Blake no está basada en el precio, sino que se trata de concienciar al consumidor sobre los problemas mundiales, especialmente esos colectivos con necesidad de calzado.

La idea de crear una empresa y no una ONG fue darle sustentabilidad al proyecto, como bien dijo él en una entrevista realizada por Bill Clinton en el año 2007. (Decidí hacer una empresa porque era una manera sustentable de poder seguir dándole a los chicos calzado. Si hubiésemos sido una ONG dependeríamos de donaciones, y quizás gente que me donó el primer año, al segundo no lo hubiese hecho porque habrían elegido otra causa, por el ejemplo el huracán Katrina), sucedido éste, el año anterior a que Blake decidiese fundar su empresa.

Además, Blake explica como al no gastar dinero ni en publicidad ni en marketing, pueden destinar esos fondos al reparto del calzado entre los niños pobres.

Según Blake, cada comprador de su producto se convierte en un donante de su causa y un filántropo, y por ello promociona sus productos con la frase “ayúdanos a cambiar el mundo”, considerando que este calzado hace una diferencia decisiva en la vida de estos chicos.

TOMS está teniendo un impacto positivo en muchos de nuestros países. Desde 2013, TOMS ha dado casi 3.5 millones de pares de zapatos nuevos a niños necesitados en Colombia, la República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, las Filipinas, los Estados Unidos (Little Rock, Arkansas) y Zambia.

TOMS, además cumple con lo requerido en los diferentes países:

- Aporta el zapato de lona original, sin cordones, ya que cumple con los requisitos del uniforme escolar de Honduras, las Filipinas y Zambia, lo que ayuda a que los niños puedan seguir acudiendo

a la escuela. Asimismo, los zapatos también mejoran la salud, ya que las suelas resistentes y duraderas protegen a los niños en las zonas contaminadas por basura y otros escombros.

**Figura 3:** comentario realizado por niña residente en Zambia

"Hay mucho **vidrio roto** en todas partes, lo que hace que el caminar descalzo sea **peligroso**. Una vez me corté y me tuvieron que dar una inyección en la clínica, y no quiero que eso vuelva a suceder".  
- Salome (10 años), Zambia\*

Fuente: <https://www.toms.com/>

**Figura 4:** comentario realizado por niño en Honduras

"Los zapatos viejos que tenía se me rompieron. Me sentí mal porque ya no podía ir a la escuela. El día que me dijeron [que recibiríamos zapatos], me sentí muy contenta. ¡Finalmente podría volver a la escuela!"  
- Jeffrey (13 años), Honduras

Fuente: <https://www.toms.com/>

- Zapatos resistentes al agua y con agujeros en la parte superior, ideales para las regiones del mundo donde llueve bastante. Son livianos pero duraderos y pueden aguantar un uso cotidiano en diversos tipos de terreno (barrancos, montañas, colinas, piedras y más).
- Zapatos deportivos.

**Figura 5:** modelo deportivo TOMS



Fuente: <https://www.toms.com/>

**Figura 6:** modelo alpargata argentina y modelo agua TOMS



Fuente: <https://www.toms.com/>

Ya citado previamente, la empresa TOMS no solo se dedica a la donación de un par de zapatos por cada venta, sino que, a su vez dispone de otros productos para su venta:

- "TOMS Gafas" se puso en marcha en 2011, y ha ayudado a devolver la vista a más de 400.000 personas necesitadas, proporcionando gafas graduadas, tratamientos médicos y cirugías para salvar la vista con cada compra de gafas.

**Figura 7:** modelo gafas TOMS.



Fuente: <https://www.toms.com/>

- "TOMS Roasting Co", se puso en marcha en 2014 y consiste en proporcionar agua potable a las comunidades necesitadas con cada compra de café de esta marca.

**Figura 8:** modelo café TOMS.



Fuente: <https://www.toms.com/>

- “TOMS Bolsas” fue fundada con la misión de aportar seguridad y un kit de natalidad para madres personas que lo necesiten. Con cada compra de la bolsa, TOMS ayudará a proporcionar un parto seguro para la madre y para el bebé.

## 2. Desarrollo del Caso

El mundo empresarial está inmerso en una era de cambios que está dando lugar a modelos nuevos, innovadores y preocupados por el medio ambiente y el entorno social en el que se desarrollan. Aunque no siempre se lleven a cabo ese tipo de políticas por su fin mismo, como puede ser por cuestión de imagen.

La razón propia de estas corporaciones es precisamente poner un que pequeño grano de arena para mejorar el mundo. Y entre ellas está la firma de zapatos TOMS, cuyo modelo de negocio tradicional se basa en regalar un par de zapatos a niños desfavorecidos por cada par que venden.

Figura 9: portada niños beneficiados



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>

La empresa TOMS trabaja con distintas ONGs, de entre ellas cuenta con la organización Children International, con la que comparten opinión:

*“Nuestra visión. Nuestra meta es crear un mundo sin escasez económica, donde cada niño, familia y comunidad están vinculados, producen y prosperan. Conectamos a las personas en todo el mundo en la lucha contra la pobreza. Trabajamos juntos e invertimos en la vida de los niños y jóvenes. Construimos los ambientes sanos que ellos necesitan para superarse, y los otorgamos recursos para crear cambios duraderos en su vida y la de sus comunidades. Vivimos la misión. Buscamos entender, generamos confianza y creamos significado en nuestra labor compartida. Creemos que cada persona tiene habilidades extraordinarias y talentos por descubrirse. Valoramos las conexiones humanas. Cuando trabajamos juntos, llegamos más lejos. Unión y objetivos, una colaboración idónea entre TOMS Shoes y Children International”.*

La empresa comenzó con el objetivo de obtener beneficios económicos y a la vez amparar a corporaciones sin ánimo de lucro. La corporación se ha convertido en un poderoso modelo de negocio que protege las necesidades básicas y esenciales de las personas, el avance de la salud y la educación.

El modelo de mercado o estrategia de mercado de TOMS se caracteriza por el movimiento “One for One®”. “Una compra al por menor de un bien supone que una persona en necesidad se beneficie de ese mismo bien”. El concepto One for One inicial centra su foco de negocio en la responsabilidad social corporativa, ya que se compromete a donar un par de zapatos a los niños necesitados por cada par de zapatos que compre un cliente. Este negocio se constituye en el año 2006, fundado por Blake Mycoskie. La empresa inicialmente se dedicó al diseño, la confección y la comercialización exclusiva de zapatos, inspirados en el modelo típico de alpargata argentina. El objetivo del fundador era crear un modelo de negocio sostenible, una empresa sin impacto negativo en el ambiente global, social o económico. Un negocio que lucha por lograr un triple resultado positivo que contribuye a mejorar la calidad de vida de niños en condiciones económicas muy limitadas.

El modelo de negocio de la corporación se basa en la promoción “voz a voz”, es decir, a través de la comunicación (razón de ser) y retroalimentación entre consumidores. Los principales competidores de la marca invierten un gran porcentaje en publicidad de todo tipo (celebridades, anuncios televisivos, etc) mientras que ellos construyeron el modelo de negocio a través de los medios sociales.

No es necesario que la empresa se centre en buscar nuevas estrategias, su modelo de negocio responsable ha tenido resultados positivos; es apreciado y considerado entre todos sus clientes, pues los consumidores

se sienten orgullosos de vestir las alpargatas y lo comparten con sus amigos (posicionamiento estratégico basado en las percepciones del consumidor). A pesar de ello podríamos encajar distintas estrategias, como puede ser una estrategia básica de desarrollo caracterizada por la diferenciación, aunque no solo en la dimensión calidad sino en una distinción frente a la competencia. A mayores podríamos destacar una estrategia de crecimiento intensivo, así como el desarrollo de nuevos productos y la introducción de nuevos mercados. Un crecimiento diversificado tanto a nivel céntrico como puro, gracias a la búsqueda de satisfacer a un mayor mercado.

La empresa lanza nuevas campaña con el objetivo de concienciar a la sociedad, destacan las siguientes.

"**One Day Without Shoes**" (un día sin zapatos), se llevó a cabo desde 2008, la propuesta consistía en invitar a la gente a ir descalza durante un día entero para concienciar a la sociedad y entender las condiciones infrahumanas a la que se enfrentan millones de personas en el mundo. En 2010, se llevaron a cabo 1600 eventos alrededor del mundo conmemorando este día. En 2012, se lanzó una aplicación para smartphones que incluía más información sobre el evento, un video con Blake Mycoskie y la oportunidad de conectarse con otros usuarios de la comunidad TOMS.

En 2011 lanzaron la campaña "**Not Just Shoes Anymore**" (No solo zapatos), la cual pretendía mostrar al mundo que TOMS ha evolucionado de la venta de zapatos a un movimiento social más completo. La promoción "voz a voz" ha facilitado la creación de la subdivisión "Amigos de TOMS", un sistema de reclutamiento de voluntarios para ayudar en lo posible, así como distribución de calzado y entrega a los niños necesitados los recursos.

El proceso de toma de decisiones de la organización se resume en cuatro etapas:

- **Conocimiento:** etapa en la que se analizan las necesidades humanitarias más evidentes, a la vez que piensan en la satisfacción de las necesidades cotidianas en países desarrollados.
- **Reflexión:** etapa de reflexión de productos-mercado que ofrecer a potenciales clientes. (zapatos para cubrir necesidades básicas, consumo de zapatos) (marketing estratégico)
- **Acción:** a mayor número de ventas mayor número de ayudas. (marketing operacional)
- **Control:** Giving Partners que apoyan los programas sostenibles y responsables para las comunidades necesitadas.

TOMS no sólo vende productos, sino un ideal: el capitalismo solidario, ya que los consumidores son compradores y, al mismo tiempo, benefactores de una causa humanitaria.

La marca TOMS ha ampliado su oferta de productos, incorporando la fabricación de gafas y prendas de vestir (bolsos y mochilas). Por cada pieza que venden donan otra a una persona de países como Argentina, Etiopía, Guatemala, Swazilandia, Haití, Ruanda, Sudáfrica, Estados Unidos, entre otros.

La compañía dispone de más de 500 tiendas a nivel nacional e internacional, incluyendo sus productos en establecimientos como Neiman Marcus, Nordstrom, y Whole Foods Market y otras tiendas multimarca.

La confección de productos y sus respectivos embalajes sólo se fabrican con material reciclable y certificado para asegurar que cumplen con los requisitos de ley de los países donde se fabrican (Argentina, China, Etiopía y Kenia)

Su modelo de negocio fue creciendo y aumentando sus metas globales en función de necesidades básicas humanas que deben ser atendidas (Calzado, vista, agua potable, nacimiento seguro, libertad). Definición, especificación y evolución de la ampliación de sus productos:

**Figuras 10 y 11:** ayudas proporcionadas y sello certificador.



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>



### **El regalo de los zapatos**

Desde 2006, la compañía ha donado más de 50 millones de pares de zapatos en 70 países.

El precio promedio del calzado es de 69.97 Dólares. El valor estimado de venta de los pares de zapatos donados por TOMS supera los 3.05 billones de dólares.

Existe una enfermedad debilitante que causa hinchazón dolorosa de los pies y las piernas debido a los irritantes que se encuentran en los suelos de ciertos países denominada podoconiosis (factor influyente en la decisión de emprender).

La enfermedad es fácilmente prevenible y tratable, con higiene básica de pies y zapatos.

Según la Organización Mundial de la Salud, alrededor de 4 millones de personas están infectadas con podoconiosis, y la mayoría de ellas viven en Etiopía. Desde 2008, TOMS ha proporcionado tratamiento con apoyo para más de 11,000 pacientes con podoconiosis etíope.

### **El don de la vista**

Una enfermedad infecciosa que puede causar inflamación crónica y cicatrices en el interior del párpado, lo que puede provocar cicatrices y ceguera en la córnea.

TOMS Gafas se inició en 2011, ha ayudado a restaurar la vista a más de 770.000 personas necesitadas. Se encarga de proporcionar gafas graduadas, cirugía ocular para tratar cataratas o enfermedades como *tracoma* y diversos servicios de atención y tratamiento médico, así como eliminar objetos extraños del ojo, tratar inflamación, infección, trauma ocular o ulceraciones corneales.

Este programa es compatible con los programas de cuidado de los ojos de la comunidad sostenible, además de proporcionar una formación básica del cuidado de los ojos. La empresa trabaja con una red de 14 Giving Partners en 13 países para ayudar a proporcionar a las comunidades necesitadas acceso a la atención ocular.

Con la visión restaurada, los pacientes pueden reclamar su independencia y regresar a sus vidas cotidianas.

### **Agua limpia y potable, recurso esencial para la vida**

La Organización Mundial de la Salud recomienda 20 litros de agua segura por día para una salud e higiene adecuadas y más de 780 millones de personas no tienen acceso a este recurso.

TOMS Roasting Co. compra sistemas de riego de agua en siete países, en las mismas regiones donde se obtiene la materia prima café, que transformaran como producto disponible. TOMS Roasting Co. Se fundó en 2014, su objeto principal de negocio es que por cada compra de unidad producida de café se realice una donación a favor de personas desfavorecidas por 140 litros de agua potable.

El apoyo a la creación de sistemas sostenibles de agua ha otorgado a comunidades enteras un mejor acceso a agua potable, lo que conduce a una mejor salud, el aumento de la productividad económica, la creación de empleo, el acceso a la educación... Las compras de TOMS Roasting co. han proporcionado más de 720 semanas de agua segura desde que se fundó.

Figura 12: expansión geográfica



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>

### **El regalo del nacimiento seguro:**

La infección es una causa principal de muerte entre madres y recién nacidos en todo el mundo.

En 2015 surgió TOMS bolsos, el negocio consiste en que por cada unidad de bolsa comprada, la empresa TOMS ayudará a proporcionar un parto seguro para la madre y el bebé en necesidad; Con el fin de distribuir kits de natalidad necesarios para la protección de las mujeres y sus bebés durante la gestación. A partir de 2016 la empresa TOMS incorporó servicios de parto seguro.

Con la capacitación y los materiales adecuados para proporcionar un parto seguro, las madres tienen hasta un 80% menos de probabilidades de desarrollar una infección y se puede prevenir casi la mitad de las muertes de recién nacidos (Fuente: UNFPA, 2015). Los servicios de parto seguro de la corporación han ayudado a más de 175.000 madres.

### **Prevención y protección ante el bullying o acoso**

En Estados Unidos 1 de cada 3 estudiantes considera ser víctima del acoso escolar. Para atender esta necesidad la empresa empezó a comercializar con mochilas con el objetivo de colaborar y prevenir el acoso escolar, a través de programas de prevención escolar (campus de conciliación ética y moral impartida por profesores, padres e incluso estudiantes) y programas de respuesta ante la intimidación (apoyo emocional).

Con las técnicas adecuadas de prevención y respuesta disponibles para los estudiantes, pueden ayudar a reducir hasta el 90% de los incidentes de acoso escolar. (Fuente: DE NIKE, 2014)

Figura 13: ayudas proporcionadas.



Fuente: <https://www.toms.com/improving-lives>

### **3. Preguntas para discusión**

Nuestro principal objetivo con la realización de este caso, es incentivar a los lectores y oyentes a que continúen con la búsqueda y recopilación de información sobre este tema. A raíz de esto, pueden surgir una serie de dudas que todo el mundo nos preguntaríamos.

#### **Pregunta 1.** *¿Emprendimiento social u oportunidad de negocio?*

(Decidí hacer una empresa porque era una manera sustentable de poder seguir dándole a los chicos calzado. Si hubiésemos sido una ONG dependeríamos de donaciones, y quizás gente que me donó el primer año, al segundo no lo hubiese hecho porque habrían elegido otra causa, por el ejemplo el huracán Katrina.) Fuente: <http://www.marioraimondi.com/es/2009/09/23/caso-toms-shoes-%C2%BFemprendimiento-social-u-oportunidad-de-negocio/>. Estas palabras han sido muy criticadas, según nuestra opinión por las siguientes razones; muchas ONG han demostrado ser sustentables y han seguido en pie incluso en momentos de crisis económicas. Esto fue posible gracias a buenas planificaciones y estrategias pensadas por las ONGs, y sigue siendo posible a día de hoy, ya que sino no existirían. Los donantes de ONGs se convierten en un gran activo, llegando a formar una gran parte de estas, ya que éstos están más comprometidos e interiorizados con las causas que apoyan. No es el caso de los consumidores de TOMS shoes, que compran un par de zapatos y al mismo tiempo se convierten en filántropos, sin cuestionarse ni involucrarse en la causa que supuestamente están apoyando. Una manera bastante rara para ‘cambiar el mundo’, según nosotros.

según nuestra opinión por las siguientes razones; muchas ONG han demostrado ser sustentables y han seguido en pie incluso en momentos de crisis económicas. Esto fue posible gracias a buenas planificaciones y estrategias pensadas por las ONGs, y sigue siendo posible a día de hoy, ya que sino no existirían. Los donantes de ONGs se convierten en un gran activo, llegando a formar una gran parte de estas, ya que éstos están más comprometidos e interiorizados con las causas que apoyan. No es el caso de los consumidores de TOMS shoes, que compran un par de zapatos y al mismo tiempo se convierten en filántropos, sin cuestionarse ni involucrarse en la causa que supuestamente están apoyando. Una manera bastante rara para ‘cambiar el mundo’, según nosotros.

#### **Pregunta 2.** *¿Por qué zapatos?*

Decidió crear una empresa de calzado porque consideraba que el calzado introduciría una diferencia decisiva en la vida de estos chicos. Blake explicó una enfermedad llamada podoconiosis, que se trata de una enfermedad transmitida por el suelo al caminar sin zapatos. Blake afirmó que el objetivo de su empresa no era sólo el de dar zapatos, sino también educar a otros sobre la importancia de éstos. Además, en un informe de TOMS, también se explica el porqué de los zapatos, dando la empresa las siguientes razones:



1. Salud: "Los zapatos ayudan a proteger los pies de los niños de cortes, infecciones y enfermedades. Cuando los niños se encuentran sanos, van a la escuela y luchan por sus objetivos"
2. Educación: "Muchos colegios requieren zapatos para asistir. La educación es la clave para la movilidad y es vital para romper el ciclo de pobreza."
3. Un futuro mejor: "Aunque es más difícil de medir, nuestros socios caritativos nos cuentan que los zapatos nuevos dan mayor sentido de autoestima a los niños. Los niños con confianza tienen más probabilidad de seguir en la escuela y contribuir en ella."

Estas tres características son las principales por las que Blake decidió donar zapatos y no otro objeto, pero se centra sobre todo en la SALUD. Un niño enfermo por no llevar zapatos, no puede asistir al colegio y sus oportunidades se reducen. De esta manera, Blake no solo está contribuyendo a la donación de un par de zapatos, sino que también contribuye en la salud y educación de estos niños.

**Pregunta 3.** *¿Cómo puede ser rentable este tipo de empresas?*

(Durante muchos años la gente en los negocios pensaba que cuando una empresa daba algo, era igual a estarlo cediendo, pero nuestra compañía ha demostrado que se puede ser caritativos en el negocio y al mismo tiempo generar utilidades. Fuente: Blake Mycoskie, 2015).

Como ya ha sido comentado anteriormente, esta empresa carece de inversión en publicidad, una de las principales estrategias de negocio que ellos apoyan, a diferencia de sus competidores que invierten un gran porcentaje en darse a conocer, TOMS shoes lo hace a través de un modelo de voz a voz y de los medios sociales, consiguiendo así que sus consumidores se sientan orgullosos de vestir sus alpargatas y lo compartan con sus amigos, haciendo de esta manera que la empresa sea rentable. Además de esta estrategia, sus precios algo más altos que sus competidores también cubren parte de los costes en los que se incurren.

Por ello, en términos generales podríamos dar respuesta a esta pregunta concluyendo que la inversión ahorrada en la publicidad y la elevación de precios, es destinado a la donación de zapatos, cubriendo así los costes adicionales que este modelo de empresa conlleva.

**Pregunta 4.** *¿Se consigue realmente solucionar un problema social a largo plazo?*

El acto caritativo de donar un par de zapatos gratis sirve poco más que como un arreglo a corto plazo en un sistema que necesita soluciones de desarrollo económico, sanitario y educativo a largo plazo. Desde la perspectiva de la crítica, las donaciones, a menudo afectan a los trabajadores, comerciantes y vendedores de esos países empobrecidos, cuyo éxito es fundamental para sacar a sus familias de la pobreza. Esto significa que cada calzado gratis donado realmente no contribuye al desarrollo de estos países. Además, cuando a los niños se les rompan las zapatillas o les crezcan los pies...¿Quién se hace cargo de esto? ¿Podemos concluir que esta empresa se centra en cubrir las necesidades a corto o muy corto plazo?

**Pregunta 5.** *¿Cuánto porcentaje de dinero de una compra se destina a dar?*

Cada vez que se realiza una compra, se está ayudando a impactar positivamente en la vida de alguien. La venta de cada producto TOMS contribuye a un fondo administrado por su equipo de donaciones. Históricamente, han entregado entre el 40 y el 50% del dinero total de una compra.

#### 4. Conclusiones

El motivo de estudio de esta empresa deriva de la atención que despertó en nosotros la responsabilidad social de esta empresa, además de las preguntas que nos surgieron sobre ésta y sus acciones llevadas a cabo. Tras haber analizado y estudiado esta empresa podemos concluir que estamos ante una empresa con fines lucrativos que ayuda y defiende causas sociales y fines humanitarios.

La corporación destaca por haber sorprendido a gran parte de la población y consumidores potenciales por haber logrado una gran cifra de ventas y como consecuencia directa, la donación y ayudas a miles de personas necesitadas de distintas índoles y culturas.

Nuestro estudio se ha centrado principalmente en su modelo original de negocio, es decir la donación de zapatos, aunque no sean las únicas acciones que realizan (parto seguro, sentido de la vista, seguridad y libertad individual de derechos) destinadas éstas a ayudar a los más necesitados.

A pesar de las críticas a esta empresa y partiendo de la situación existente de pobreza mundial, es decir la inexistencia de cobertura de necesidades básicas, la empresa ha logrado que muchas de éstas sean satisfechas por lo menos en un corto plazo.

A pesar de las limitaciones en el corto plazo consideramos que la empresa a largo plazo puede seguir creciendo gracias a su modelo de 'voz a voz'. Este modelo de negocio sostenible es captado por la sociedad, y les resulta atractivo ya que la conciencia sobre las necesidades humanas está creciendo potencialmente en los últimos años.

Además TOMS apoya sus campañas sostenibles a través de redes sociales, también realizando charlas en universidades y medidas destinadas al razonamiento de las comunidades para que éstas tomen conciencia y sigan ayudando con sus compras.

Pensamos que su negocio es viable, a pesar de que los resultados obtenidos en términos de crecimiento económico en los países tercermundistas no son potencialmente satisfactorios para el aumento del producto interior bruto de las comunidades en proceso de desarrollo, ya que no genera inversión suficiente y no atrae capital.

Con este trabajo, hemos aprendido a valorar las oportunidades que tenemos, la suerte de poder llevar un calzado en buenas condiciones, poder consumir agua potable, tener un parto seguro garantizado y una sanidad digna. Sin embargo, para las personas en situaciones precarias, el hecho de poder alcanzar algún de estas situaciones suponen un gran cambio en su vida, y detrás de todo el trabajo realizado por TOMS, se encuentran millones de niños felices.

Además, puedes hacerte partícipe de estas ayudas a través de su página web, mediante la compra de sus productos y simplemente la donación de una cantidad de dinero.

Nosotros ya hemos ayudado, y tú... ¿a qué esperas?

### **Bibliografía**

- <https://www.apertura.com/emprendedores/Como-nacio-Toms-la-marca-de-alpargatas-argentinas-20151216-0014.html>
- <https://www.children.org/es/aprender-mas/responsabilidad>
- <https://www.children.org/es/aprender-mas/socios-globales-listado/toms-shoes>
- <https://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-toms/>
- <https://fashionunited.co/noticias/moda/toms-y-su-innovador-modelo-de-negocios-del-uno-por-uno/2016013020940>
- <http://www.marioraimondi.com/es/2009/09/23/caso-toms-shoes-%C2%BFemprendimiento-social-u-oportunidad-de-negocio/>
- <https://marketingdigital.blog/marketing-digital/negocios-digitales-el-caso-tom-shoes/>
- <https://www.toms.com/improving-lives>
- <http://www.tomsshoes.blogspot.com/2012/05/la-historia-de-toms.html>



---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

Volumen 7 (2020)

MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY

## **SECTION V:**

# **Socially Responsible Consumption and Food Governance**



## A ECONOMIA CIRCULAR APLICADA À EMPRESA THE NAVIGATOR COMPANY

**Arminda Maria Finisterra do Paço**  
*Universidade da Beira Interior (Portugal)*

**Eunice Mariana de Sousa Clemente**  
**Sofia Gonçalves Lopes**  
**Tânia Filipa Fernandes Figueira**

### **Resumo:**

*The Navigator Company* é uma empresa portuguesa, fundada em 1975, que se dedica ao fabrico e comercialização de papel em 15 países em todo o mundo. A companhia tem uma especial preocupação com o meio ambiente e com as gerações futuras, sendo reconhecida por ser uma empresa inovadora, pelos seus projetos de investigação e desenvolvimento na área da economia circular, e sustentável pelo facto de alterar a sua estratégia de Economia Linear. A *The Navigator Company* apresenta desta forma, uma Economia Circular, onde no processo de produção de papel, todas as fases visam o aproveitamento, sendo 90% dos materiais renováveis. Neste processo, o papel é o produto final que ao longo do seu ciclo de vida pode sofrer até 4 alterações, sendo, portanto, considerado renovável, reciclável e biodegradável. Devido às suas políticas de sustentabilidade da empresa, conseguiu a sua integração na *Comissão Executiva do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, sendo a *The Navigator Company*, a única empresa portuguesa presente.

### **Abstract:**

*The Navigator Company* is a Portuguese company, founded in 1975, dedicated to the manufacture and commercialization of paper in 15 countries worldwide. The company has a special concern for the environment and for future generations, being recognized as an innovative company for its research and development projects in the area of circular economy, and it is considered sustainable because it changed its linear economy strategy. The Navigator Company presents a circular economy, where, on the paper production process, all phases aim the harnessing, being 90% of renewable materials. In this process, paper is the final product that over its life cycle can suffer up to 4 change, and is therefore, considered renewable, recyclable and biodegradable. Due to the company's sustainability policies, *The Navigator Company* belongs to the *Executive Committee of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, being the only Portuguese company present in this council.

## 1. Introdução

A *The Navigator Company* surgiu no ano de 1957, na cidade de Cacia, em Aveiro, com o nome de “Companhia Portuguesa de Celulose”, fundada por Manuel Santos Mendonça. Assumiu, nessa altura, o título de “maior produtor mundial de pasta branca de eucalipto” e “papéis finos não revestidos” (The Navigator Company, 2019). Por volta do ano de 1975, adota o nome de Portucel, agregando “diversas fábricas portuguesas de produção de pasta, papel e embalagens”. Em 2000, é adquirida pela Portucel a “Papéis Inapa” e, em 2001, a “Soporcel”, tendo estes dois grandes acontecimentos gerado a atual *The Navigator Company*.

A *The Navigator Company* é, portanto, uma empresa portuguesa que se assume como um “produtor integrado de floresta, pasta e papel, tissue e energia” (The Navigator Company, 2019). A atividade da empresa, para além de passar pela comercialização de papel de escritório e papéis para a indústria gráfica, com as suas marcas diferenciadas, passa ainda pela: investigação florestal - RAIZ; pela detenção de viveiros, denominados Viveiros Aliança, S.A. que pretendem preservar plantas florestais, dando especial atenção ao *Eucalyptus globulus*; destaca-se, por fim, pela inovação e especialização industrial, através das suas diversas fábricas, localizadas nas cidades de Cacia, Figueira da Foz, Setúbal e Vila Velha de Ródão.

Dada a posse, por parte da Navigator da maior “área privada florestal”, detendo 112 mil hectares certificados, entende-se que a sua preocupação com uma floresta sustentável seja traduzida pelos investimentos realizados, orientados para políticas de responsabilidade social, realizando a empresa investimentos avultados em “ações de Defesa da Floresta contra incêndios” que revertem essencialmente para a prevenção.

Sempre com foco na sustentabilidade, a empresa desempenha projetos de responsabilidade social, com apoios orientados para causas, com a finalidade de apoiar a comunidade, assim como de valorizar os seus colaboradores. Além disto, a *The Navigator Company* tem projetos de investigação, assim como na área da Economia Circular, em parceria com Universidades, como a Universidade de Coimbra, a Universidade de Aveiro, a Universidade do Minho e a Universidade de Lisboa, e outras empresas (The Navigator Company, 2017). Deste modo, temos o exemplo do projeto *Impactus*, sendo uma parceria entre as empresas Navigator Brands, Navigator Pulp Aveiro e RAIZ e as Universidades de Coimbra e de Aveiro, que tem como objetivo criar um Centro de Excelência Universidade-Indústria para fazer frente aos desafios atuais das áreas de Pasta, de Papel e de Tissue e das áreas em desenvolvimento das biorrefinarias e dos bioprodutos, assim como o projeto *Shelluiton*, tendo como parceiros as empresas Omya-Comital Minerais e Especialidades SA, The Navigator Company, Derovo - Derivados de Ovos SA, IPN-Instituto Pedro Nunes, RAIZ, que tem como finalidade substituir o carbonato de cálcio de origem geológica, pelo biogénico, que irá permitir alcançar carbonato de cálcio com um custo energético inferior (RAIZ, 2019).

Desta forma, a empresa apresenta como missão “ser uma empresa global, reconhecida por transformar, de forma inovadora e sustentável, a floresta em produtos e serviços que contribuam para o bem-estar das pessoas”, como visão “estender a outros negócios a liderança conquistada no papel de impressão e escrita e assim afirmar Portugal no mundo”. Por fim, apresenta como valores “confiança, integridade, empreendedorismo, inovação, sustentabilidade e excelência”.

## 2. Desenvolvimento do caso

A sustentabilidade apresenta-se como a capacidade da biosfera e da civilização humana coexistirem, indo de encontro às necessidades do presente, sem comprometer as capacidades de satisfazer as necessidades das gerações futuras (World Commission on Environment and Development, 1987). De modo a atingir este conceito, as empresas adotam políticas de sustentabilidade que, no caso da empresa em questão, The Navigator Company, são compostas por um conjunto de compromissos que orientam as decisões da companhia, começando pelo compromisso de um desenvolvimento sustentável, que se entende como a procura simultânea da prosperidade económica, responsabilidade ambiental e equidade social (The Navigator Company, 2019). É também um instrumento através do qual se assume o compromisso de seguir os princípios da responsabilização, da transparência e da cidadania, sem esquecer que a viabilização económica da organização é também um elemento decisivo da estratégia da empresa (The Navigator Company, 2019). Como visão da sua Política de Sustentabilidade, a companhia inclui, igualmente, o compromisso de encorajar ativamente todos os parceiros e partes interessadas a empenharem-se nas tarefas de Desenvolvimento Sustentável (The Navigator Company, 2019). Para além disto, a empresa apresenta

também uma Política de Envolvimento com a Comunidade, integrando, assim, a Responsabilidade Social Corporativa da companhia, onde apresenta projetos como #MYPLANET, com o objetivo de comunicar os valores de sustentabilidade da *The Navigator Company* a um público adulto urbano através de uma mensagem de harmonia com a natureza, e Outgrowers, onde a empresa, na sua atividade diária, cuida da floresta e dos produtores florestais enquanto responsáveis pela aplicação de boas práticas de gestão, promovendo uma comunicação mais direta com os proprietários dos terrenos para que seja efetuada uma gestão sustentável dos mesmos (The Navigator Company, 2019).

Desta forma, a *The Navigator Company* pretende responder aos três vetores da sustentabilidade, sendo estes o Desenvolvimento Económico, a Gestão Ambiental e a Responsabilidade Social (Elkington, 1997). O Desenvolvimento Económico é definido relaciona-se com as variáveis que lidam com os resultados financeiros da empresa, assim como, o seu fluxo económico, por exemplo, receitas ou despesas, impostos e emprego; a Gestão Ambiental retrata as medidas que representam os recursos naturais, tais como, a qualidade da água e do ar, consumo eficiente de energia, eficiência dos recursos naturais e redução de desperdícios; por fim, a Responsabilidade Social inclui medidas relacionadas com a comunidade, com a região, com recursos sociais, qualidade de vida e capital social (Slaper e Hall, 2011). O seu maior foco está no vetor ambiental, pois a *The Navigator Company* apresenta-se como uma empresa que preza pelo meio ambiente, assumindo, assim, práticas de responsabilidade ambiental. De modo a preservar pelo ecossistema, a empresa pratica uma Economia Circular, onde o papel produzido que não é aproveitado é posteriormente transformado, dando-lhe uma nova vida e função.

A Economia Circular, segundo Kirchherr, Reike e Hekkert (2017), é um sistema económico que tem por base modelos de negócio que substituem o conceito de “fim de vida”, com a redução, reutilização alternativa, reciclagem e recuperação de materiais na produção/distribuição e processo de consumo. Assim, a operação no nível micro (produtos, empresas e consumidores), nível meso (parques eco-industriais) e nível macro (cidade, região e nação) têm como objetivo atingir um desenvolvimento sustentável, o que implica criar qualidade ambiental, prosperidade económica e equidade social, para benefício das gerações atuais e futuras (Kirchherr, Reike e Hekkert, 2017).

Dada a necessidade de tornar a empresa mais sustentável e amiga do ambiente, a *The Navigator Company* alterou a sua estratégia de uma Economia Linear, que consiste em extrair recursos, produzir, colocar no mercado com o objetivo de vender e, posteriormente, descartar, para uma Economia Circular, que visa uma nova gestão da cadeia de abastecimento, com a utilização de resíduos como novos materiais, de modo a preservar os recursos naturais existentes.

O circuito da Economia Circular da empresa em questão inicia-se com a investigação e desenvolvimento de projetos (I&D), que consistem na investigação e consultoria florestal, onde procuram o melhoramento genético das matérias, recorrem à biotecnologia, investem na produção de plantas e produtividade florestal, orientando-se para a proteção florestal e ambiental; e na investigação e consultoria tecnológica, incluindo-se aqui o domínio da madeira e matérias-primas, o processo, cozimento, branqueamento, o produto, a pasta, o papel, novos materiais, a biorrefinarias e bioprodutos, ambiente e energia. Assim, a visão passa por ser “reconhecido a nível mundial como um centro de investigação de referência, promotor do desenvolvimento sustentável e da bioeconomia baseada na floresta do eucalipto” (The Navigator Company, 2019). A bioeconomia consiste nas atividades económicas sustentadas na utilização de recursos biológicos renováveis da terra e do mar para produção de materiais e energia (The Navigator Company, 2018). Os projetos desenvolvidos nesta área passam pelo aproveitamento dos subprodutos da Navigator, sendo estes LIFE No\_Waste, PAPERCHAIN, INPACTUS, ÓLEOS ESSENCIAIS e PROTEUS (The Navigator Company, 2017).

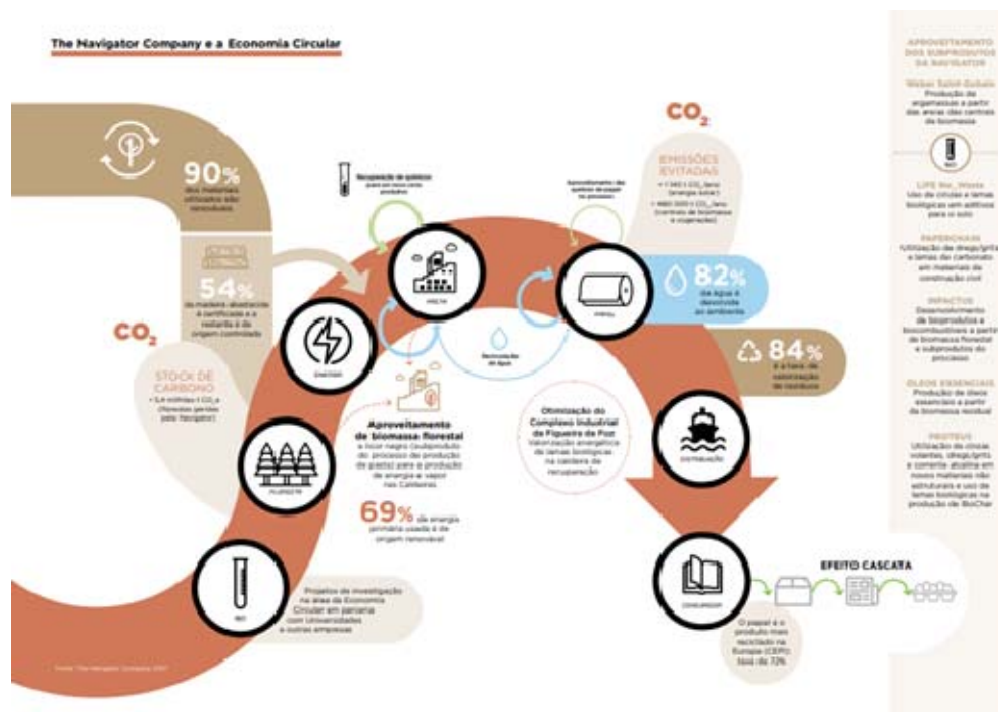
Seguidamente, o circuito passa por desenvolver uma floresta sustentável, através de uma gestão responsável. Esta gestão traduz-se pelo estabelecimento de uma política florestal e um código própria de boas práticas florestais, orientada para a conservação dos espaços florestais (The Navigator Company, 2019). Para chegar à produção de energia, a empresa faz um aproveitamento de biomassa florestal e licor negro, sendo este um subproduto do processo de produção de pasta, resultando em 69% de energia sustentável originária de fontes renováveis, o que permite à companhia ser autossuficiente em termos energéticos e o que a coloca como pioneira na prevenção de emissões de carbono em Portugal, sendo uma das principais responsáveis na detenção destas (The Navigator Company, 2017). É utilizado, na produção de energia, a cogeração entre energia elétrica e térmica, aumentando a eficiência da génese energética (The Navigator Company, 2019).



Para a produção de pasta, a empresa usa 90% de matérias renováveis e 54% da madeira abastecida é certificada e a restante de origem controlada (The Navigator Company, 2017). Para isto, há também uma recuperação dos químicos para um novo ciclo produtivo (The Navigator Company, 2017), sendo aqui já notória a utilização da prática da Economia Circular prestada pela *The Navigator Company*. Sendo o processo seguinte a fabricação do papel, há uma recirculação da água, onde 82% desta é devolvida ao ambiente, dado à sua escassez atual, e um aproveitamento das quebras do fabrico do mesmo no procedimento (The Navigator Company, 2017).

Entretanto, há uma valorização, em 84%, dos resíduos e uma otimização do complexo industrial da Figueira da Foz, onde acontece uma valorização energética de lamas biológicas na caldeira de recuperação (The Navigator Company, 2019). Seguindo, assim, para a distribuição do produto até chegar ao consumidor final. Nesta fase, o papel é o produto principal que, para reaproveitamento, sofre um efeito de cascata, tendo mais 4 circuitos de vida, sendo estes revistas, cartolinas, cartão canelado e celulose moldada, isto é, caixas de ovos (The Navigator Company, 2017). Dada as suas características renováveis, recicláveis e biodegradáveis, o papel é um material alternativo utilizado, o que faz com que seja o produto mais reciclado em toda a Europa (The Navigator Company, 2018).

**Figura 4** - Infográfico do Processo de Economia Circular da Empresa The Navigator Company



Fonte: The Navigator Company, <http://www.thenavigatorcompany.com/>, 2017

A empresa, devido à sua Política de Sustentabilidade e ações até agora desenvolvidas, passou a estar integrada na Comissão Executiva do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), sendo a única companhia portuguesa aqui presente (Ocyan, 2019). Apresenta-se, igualmente, como líder europeia, no que diz respeito à produção de papéis finos de impressão e escrita não revestidos, e em sexto lugar a nível mundial, para além de se ter comprometido a atingir a neutralidade carbónica em 2035 (Ocyan, 2019).

O Concelho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD) é uma organização global, liderada por CEO'S de mais de 200 negócios que trabalham em conjunto para acelerar a transição para um mundo sustentável (WBCSD, 2019). Este concelho tem como objetivo ajudar a tornar as empresas membros mais bem-sucedidas e sustentáveis, concentrando-se no impacto positivo para os acionistas, para o meio ambiente e para as sociedades existentes (WBCSD, 2019). A empresa *The Navigator Company* integra o projeto Forest Solutions Group (Grupo de Soluções Florestais) que tem como objetivo avançar com a bioeconomia e um setor florestal próspero, que sustenta florestas produtivas saudáveis e o bem-estar das pessoas, sendo então as suas áreas de foco a floresta de trabalho sustentável e a bioeconomia sustentável (WBCSD, 2019). Ao associar-se a este Concelho, a *The Navigator Company* usufrui de alguns benefícios, sendo estes a

obtenção de informação e dados importantes, que funcionam como insights, de modo a melhorar os processos dentro da economia circular praticada pela empresa, nas áreas da bioeconomia, da sustentabilidade florestal, que visam, assim, a sustentabilidade geral da companhia.

Paralelamente a este esforço para enveredar na Economia Circular, a empresa apresenta muitas outras práticas ambientais que também criam sinergias para o sucesso das medidas levadas a cabo em prol da sustentabilidade. Por exemplo, a *The Navigator Company* utiliza recursos naturais para a sua atividade sem nunca esquecer a gestão sustentável: a floresta e as plantações são utilizadas para o exercício da atividade da empresa; contudo, estas mesmas encontram-se protegidas e essas medidas de proteção implementadas são reconhecidas pelo “*Forest Stewardship Council*” (2007) e pelo “*Programme for the Endorsement of Forest certification schemes*” (2009), tendo recebido certificações do Concelho e do Programa outrora referidos devido a essas mesmas ações. A *The Navigator Company* participa ainda em ações de sensibilização florestal e conta igualmente com ações conjuntas com organizações de produtores florestais (The Navigator Company, 2019). Preza também pela biodiversidade, tentando reduzir os impactes negativos, sendo esta parte integrante do modelo de negócio adotado pela empresa (The Navigator Company, 2019).

Para além da matéria florestal, ao nível da questão energética, a *The Navigator Company* destaca-se pela utilização de biomassa e energia térmica, gerada nas indústrias desta companhia, contribuindo para a poupança no consumo energético (The Navigator Company, 2019). Além disso, a empresa promove medidas que melhoram o desempenho da sua atividade, assim como desenvolve ações com o intuito de aperfeiçoar o bem-estar da população, e do país, com a utilização eficiente de energia e com a preservação dos ecossistemas, de modo a haver uma correta disponibilização dos recursos naturais para as gerações existentes (The Navigator Company, 2019).

A *The Navigator Company* conta ainda com inúmeras certificações no âmbito da sustentabilidade, certificações estas concretizadas por “entidades independentes externas” como: Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com a ISO 9001; Sistema de Gestão Ambiental, de acordo com a ISO 14001; Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, de acordo com a OHSAS 18001; Cadeia de Responsabilidade multisite da *The Navigator Company*, de acordo com o FSC® (*Forest Stewardship Council*®) e o PEFCTM (*Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes*), assim como referido anteriormente (The Navigator Company, 2019).

### 3. Perguntas para a discussão

**Pergunta 1.** *Como é que na indústria do papel, se poderá passar de um modelo linear para um modelo circular, tendo por base o exemplo da empresa em questão?*

O modelo linear passa por extrair, produzir, vender e descartar, não se preocupando com a sustentabilidade e o prejuízo que a sua atividade provoca no meio ambiente. Já o modelo circular passa por reutilizar os produtos, reciclando e recuperando, de forma a dar-lhes uma nova vida, sem haver desperdício dos recursos. No caso da *The Navigator Company*, a empresa deixou simplesmente de produzir papel para dar uma nova vida aos seus produtos, que passam por mais quatro fases de aproveitamento, mantendo os produtos ao máximo na cadeia de abastecimento, pretendendo, assim, maximizar os processos nesta cadeia. Esta companhia implementou uma Política de Sustentabilidade, onde estabeleceu compromissos a atingir, de modo a ser amiga do meio ambiente e preservando pelos recursos naturais existentes.

**Pergunta 2.** *De que forma a *The Navigator Company* beneficia ao associar-se ao *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*?*

Ao associar-se ao *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, a empresa beneficia da informação e dados importantes, que servem de *insights* para melhorar os processos dentro da economia circular praticada pela companhia, no âmbito da bioeconomia, sustentabilidade florestal, visando, assim, a sustentabilidade.

**Pergunta 3.** *De que modo é que as práticas desenvolvidas pela empresa respondem aos três vetores da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*)?*

Os três vetores da sustentabilidade, presentes na *Triple Bottom Line*, são a Gestão Ambiental, a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Económico (Elkington, 1997). Assim, a Gestão Ambiental encontra-se relacionada com os recursos naturais, o seu uso e desperdício; a Responsabilidade Social, com

a comunidade e com os recursos sociais desta; e o Desenvolvimento Económico estabelece relação com os resultados financeiros, e com o fluxo económico, da empresa (Slaper e Hall, 2011).

No que diz respeito à gestão ambiental, a empresa preserva os recursos naturais que usa para a produção de papel, recorre a energias renováveis, onde 69% da energia utilizada é sustentável e originária de fatores renováveis e tem métodos de prevenção de emissões de carbono, faz recirculação da água (aproveitamento). Relativamente à responsabilidade social, a empresa encoraja ativamente todos os seus parceiros e partes interessadas a empenharem-se, juntamente com esta, nas tarefas de desenvolvimento sustentável, colocando em prática ações com a comunidade, como os projetos #MYPLANET e Outgrowers, de modo a sensibilizar toda a população para o tema da sustentabilidade. Por último, o desenvolvimento económico é obtido através da otimização dos processos produtivos da empresa, poupando na despesa de energia, através dos processos renováveis que aplica, obtendo, por isso, lucro a longo prazo.

#### 4. Conclusão

Entende-se a importância para a mudança no paradigma das empresas ao incluir modelos de negócio que se orientam para a proteção ambiental e para a sustentabilidade. Assim, entende-se a urgência para a mudança de um modelo linear, em que os recursos são extraídos, transformados e usados, sem qualquer tipo de reutilização, sem haver preocupação com o desperdício causado, para um modelo de economia circular, em que desde a recolha de matérias primas se implementam medidas que visam a não sobre-exploração dos recursos, seguindo-se a cada etapa uma nova fase de vida do produto, onde cada procedimento é orientado para um ciclo de circuito fechado.

No caso apresentado sobre a empresa *The Navigator Company*, é possível verificar que esta tem vindo a tomar medidas, de forma a tornar-se mais sustentável, assim como recorrer a algumas alterações no seu processo de produção de papel. Para o total aproveitamento do que a empresa produz, e como medida para combater o desperdício, a mesma dá mais quatro fases de vida ao papel que fabrica, denominando esse processo de Efeito Cascata. Desta forma, o papel é totalmente aproveitado, sem haver qualquer tipo de perda deste. Outras medidas, como, a recirculação das águas, diminuir as emissões de carbono e usufruir de energia renovável, tanto através dos painéis solares como da biomassa florestal, juntamente com a sua Política de Sustentabilidade e Política de Envolvimento com a Comunidade, que visa consciencializar a população para as medidas sustentáveis, fazem com que a *The Navigator Company* seja a única empresa portuguesa a integrar o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). A ambição da empresa é atingir a neutralidade carbónica no ano 2035.

#### Referências

- Kirchherr, J., Reike D., Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221-232.
- Ocyan (2019). *Inovação para um futuro sustentável com a The Navigator Company*. Retirado de <https://www.ocyan.pt/noticia/inovacao-para-um-futuro-sustentavel-com-a-the-navigator-company/>
- The Navigator Company (2017). *The Navigator Company e a Economia Circular*. Retirado de [http://www.thenavigatorcompany.com/content/download/6565/114551/version/4/file/NVG\\_Infografia+ECONOMIA+CIRCULAR+2017\\_PT.pdf](http://www.thenavigatorcompany.com/content/download/6565/114551/version/4/file/NVG_Infografia+ECONOMIA+CIRCULAR+2017_PT.pdf)
- The Navigator Company (2018). *Relatório de Sustentabilidade 2018*. Retirado de [http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo\\_site/storage/original/application/3f9a59fa7d02fb9e6bf74dd7d057cf94.pdf](http://www.thenavigatorcompany.com/var/ezdemo_site/storage/original/application/3f9a59fa7d02fb9e6bf74dd7d057cf94.pdf)
- The Navigator Company (2019). *Perfil da Companhia*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Institucional/Perfil-da-Companhia>
- The Navigator Company (2019). *A nossa atividade*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Institucional/A-Nossa-Actividade>
- The Navigator Company (2019). *Missão, Visão e Valores*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Institucional/Missao-Visao-e-Valores>
- The Navigator Company (2019). *Ambiente*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Sustentabilidade/Ambiente2>
- The Navigator Company (2019). *Investigação e desenvolvimento*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Pasta-e-Papel/Investigacao-e-Desenvolvimento>

- The Navigator Company (2019). *Floresta Sustentável*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Sustentabilidade/Floresta-Sustentavel>
- The Navigator Company (2019). *Energia*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Sustentabilidade/Energia>
- The Navigator Company (2019). *Papel*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Pasta-e-Papel/Papel>
- World Business Council for Sustainable Development (2019). *About us – Overview*. Retirado de <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us>
- World Business Council for Sustainable Development (2019). Forest Solutions Group. Retirado de <https://www.wbcsd.org/Sector-Projects/Forest-Solutions-Group>
- F. Slaper, T.; J. Hall, T. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*. Retirado de <https://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
- The Navigator Company (2019). *Certificações*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Sustentabilidade/Certificacoes>
- RAIZ – Instituto de Investigação da Floresta e Papel (2019). *Projetos Nacionais de Investigação*. Retirado de <http://raiz-iiip.pt/projetos-nacionais/#>
- The Navigator Company (2019). *Responsabilidade Social Corporativa*. Retirado de <http://www.thenavigatorcompany.com/Sustentabilidade/Responsabilidade-Social/Projectos>



## AUARA, EL AGUA PARA CAMBIAR EL MUNDO

**María del Carmen Hidalgo Alcázar**  
**Pablo Gutiérrez Rodríguez**  
*Universidad de León (España)*

**Laura Álvarez Blanco**  
**María Flórez Muñoz**  
**Irene Fernández Gall**  
**Cristina García Peláez**

### **Resumen:**

AUARA es una empresa social que invierte el 100% de sus dividendos en llevar agua potable a personas que lo necesitan. Vende botellas de agua mineral, fabricadas con plástico reciclado para autofinanciar su labor solidaria. Por cada litro de agua vendido, se generan cuatro litros de agua potable en países en vías de desarrollo, y por cada botella de AUARA, se recicla una botella de plástico. La empresa envuelve toda su acción de marketing bajo el halo del marketing social y la sostenibilidad. Su objetivo es poner agua allí donde se necesita mediante la construcción de infraestructuras como pozos subterráneos o tanques, así como sistemas de saneamiento.

### **Abstract:**

AUARA is a social company that invests 100% of its dividends into bringing drinkable water to people who need it. It sells mineral water bottles, made from recycled plastic to self-finance its solidary work. For every sold liter, four liters of drinkable water are generated in developing countries, and for each bottle of AUARA, a plastic bottle is recycled. The company involves all its marketing action under the halo of social marketing and sustainability. Its objective is to bring water where it is needed by building infrastructures such as underground Wells or tanks, as well as sanitation systems.

## 1. Introducción

AUARA es una “start up” madrileña, constituida en 2015 por Antonio Espinosa (Figura 1), que invierte el 100% de sus dividendos en llevar agua potable a personas que la necesitan. Vende botellas de agua mineral, fabricadas con plástico reciclado para “autofinanciar” su labor solidaria. Así, AUARA ha llevado a cabo 50 proyectos diferentes, llegando a abastecer, hasta el momento, alrededor de 28.500 personas a través de diferentes medios.

**Figura 1.** Antonio Espinosa, fundador de AUARA.



Fuente: [<https://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20180801/45957751905/auara-agua.html>], a fecha 05/10/2019.

La empresa fue fundada por Antonio Espinosa, un arquitecto de 25 años preocupado por los problemas del mundo tras haber realizado diversas experiencias de voluntariado en diferentes países.

Tras el regreso de un viaje a Etiopía y una conversación entre amigos sobre los problemas del mundo, surge en enero de 2014 la idea de proyecto de AUARA, aunque no nace hasta 2015. Antonio Espinosa, Pablo Urbano y Luis de Sande, se dieron cuenta de que el agua es la base para un correcto y positivo desarrollo de la sociedad: si los niños tardan más de 6 horas al día en ir a buscar agua para sus familias, no tienen tiempo para ir al colegio; sin agua saneada, los hospitales no serán capaces de mantener las medidas de higiene necesarias para atender a los pacientes, etc. El acceso a agua limpia supone un cambio esencial en la vida de millones de personas.

De esta manera, decidieron desarrollar un proyecto que supiera esta carencia tan grande creando una empresa que dedique el 100% de sus dividendos a un fin meramente social. ¿Podían crearla?, ¿podían revolucionar la sostenibilidad de los envases en los grandes mercados? La respuesta es sí. Por ello se pusieron manos a la obra con el proyecto.

Con el paso del tiempo, cada vez más personas se incorporaron al equipo, pudiendo llegar a constituir la empresa. El camino no fue fácil, ya que en 2 años estuvieron expuestos a comentarios negativos, los cuales les ayudaron a fortalecer sus ideas y proyectos, llegando a aprender y avanzar más de lo que se habían imaginado, gracias a toda su paciencia y perseverancia. A día de hoy, el equipo está formado por un gran número de personas que trabajan para llevar a cabo todos los objetivos de la empresa (directora de ventas, de marketing, brand managers, diseñadores, contables...) además de los voluntarios. AUARA no sólo es una empresa que vende agua, es una nueva forma de hacer las cosas, es un proyecto que trasciende la marca, es un equipo de gente que quiere hacer el bien utilizando la herramienta de una empresa social.

Como hemos mencionado anteriormente, AUARA es una empresa que se dedica a la venta de botellas de agua mineral (y próximamente refrescos) que invierte el 100% de sus dividendos en llevar agua potable a personas que la necesitan. Ha sido la primera marca de bebidas en Europa en fabricar sus botellas con material R-Pet 100% reciclado, es decir, reutilizando materiales en lugar de extraer nuevos recursos fósiles, ahorrando petróleo. Diferencian sus botellas en tres ejes; por un lado, son botellas discretas y simples, por otro, son sostenibles, y finalmente, llevan un código QR con el que los consumidores pueden informarse de las acciones sociales que llevan a cabo.



Por cada litro de agua vendido, se generan 4 litros de agua potable en países en vías de desarrollo, y por cada botella de AUARA, se recicla una botella de plástico.

La empresa realiza proyectos en países en vías de desarrollo (Figura 2), en zonas donde la falta de agua potable es una realidad diaria. Lucha contra la pobreza más grande que existe, que afecta a más de 700 millones de personas en todo el mundo. Ha realizado 50 proyectos en 15 países y ha llevado agua potable a más de 28.000 personas.

El objetivo es poner agua allí donde se necesita mediante la construcción de infraestructuras como pozos subterráneos o tanques de recogida de agua de lluvia (para que las precipitaciones torrenciales estacionales de algunas zonas puedan dar suministro a esas poblaciones durante todo el año), así como sistemas de saneamiento (letrinas, baños y duchas) que favorezcan el mantenimiento de unos niveles de higiene saludables.

Su modelo de desarrollo de proyectos es el de trabajar con socios locales en proyectos concretos, planteándolos junto con ellos, controlando la calidad, los presupuestos y el seguimiento. No hacen únicamente una donación y se olvidan, sino que se preocupan de saber a dónde va cada euro y tratan de que esté lo mejor empleado posible. Estos socios son organizaciones que seleccionan específicamente por su gran conocimiento de las necesidades locales; porque tienen una experiencia previa en proyectos de agua que han sido exitosos; porque conocen bien los países y cómo operar en ellos; y sobre todo, porque son organizaciones que tienen una vocación de permanencia.

En definitiva, AUARA es una empresa social que pretende marcar la diferencia gracias a sus valores sociales y medioambientales, es el agua que trata de cambiar el mundo.

**Figura 2.** Imagen extraída de la página web de AUARA.



Fuente: <https://auara.org/>, a fecha 05/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

Antes de comenzar el desarrollo de esta actividad, vamos a dejar claro el significado de marketing social. Este tipo de marketing en lugar de promocionar algún producto o servicio en sí, quiere difundir por medio de ellos alguna idea que intente superar problemas sociales. Plantea dos tipos de objetivos: por una parte, se encuentran los deseos que buscan los consumidores a corto plazo, mientras que por la otra parte se valora el bienestar a un plazo medio/largo. El marketing social aplica los métodos que se llevan a cabo en el marketing comercial, con el fin de renovar su bienestar social y el de la sociedad. Se caracteriza por su marcha perseverante y porque se enfoca en el receptor. El principal objetivo del marketing social es relacionar hábitos, comportamientos y pensamientos.

AUARA es una empresa social dedicada a luchar contra la falta de agua potable en países en vías de desarrollo. El fin de esta empresa es generar un impacto positivo en la sociedad y en el planeta, midiendo su impacto social, ambiental y económico, buscando además resultados positivos en esos tres factores.

Además de una empresa social, AUARA es una empresa mercantil con ánimo de lucro social, con un pacto de socios que garantiza que todo el lucro de la empresa (los dividendos generados) se invierten en el fin



social de desarrollar proyectos de acceso a agua potable en países en vías de desarrollo. De esta manera, las actividades principales de AUARA según sus estatutos son: la venta, comercialización y distribución al por mayor de bebidas; y el uso de todos los beneficios generados por la sociedad para la financiación y desarrollo de proyectos de cooperación que centren sus esfuerzos en paliar las necesidades de agua en zonas necesitadas y sin recursos.

La primera empresa española certificada por Social Enterprise Mark ha sido AUARA. Una empresa bajo el criterio de la calificación “Social Enterprise Mark”, se caracteriza por cumplir con 5 requisitos principales:

- Tener unos objetivos sociales y/o ambientales muy claros y reconocidos al más alto nivel de la organización.
- Ser una empresa privada e independiente, sin que exista ningún grupo u organización que pueda influenciar de manera relevante la toma de decisiones.
- Que al menos el 50% de sus ingresos provengan de actividades comerciales.
- Que más del 50% de los beneficios se dediquen al cumplimiento de los objetivos sociales o ambientales definidos en la empresa.
- Que en caso de disolución de la empresa, los activos residuales se inviertan en proyectos (Figura 3) destinados a cubrir los objetos destinados a cubrir los objetos sociales o ambientales de la empresa.

**Figura 3.** Proyectos ejecutados a lo largo de los años.



Fuente: [[https://www.instagram.com/p/B0A\\_Ge\\_jzFm/](https://www.instagram.com/p/B0A_Ge_jzFm/)], a fecha 05/10/2019.

La actividad que lleva a cabo AUARA dentro del marketing social es la venta de botellas de agua para conseguir llevar agua potable a aquellas personas que no tienen acceso a este recurso tan importante, además de conseguir reducir el impacto ambiental de las botellas que se consumen. Con cada litro de agua vendido, pueden llevar cuatro litros a aquellos países que no cuentan con medios posibles para conseguir agua potable.

La fabricación de las botellas de agua se realiza con material rPET 100% reciclado (Figura 4). Este material es una lámina PET mono-capa termo-formable y fabricada en su totalidad con material reciclado post-consumo. La elección de este material fueron varias razones:

- No fabrican plástico nuevo, sino que se utiliza el que ya existe, ahorrando petróleo.
- Se evita que los residuos acaben donde no se debe, dándoles una segunda vida y reciclándolos.
- Se reduce la huella de CO2 desde la fabricación hasta la entrega con respecto al PET estándar (-16%) y durante el proceso de fabricación respecto al vidrio (-84%).
- Porque al contrario de los envases multicapa con cartón, aluminio y plástico, se puede volver a reciclar y convertir en nuevas botellas.

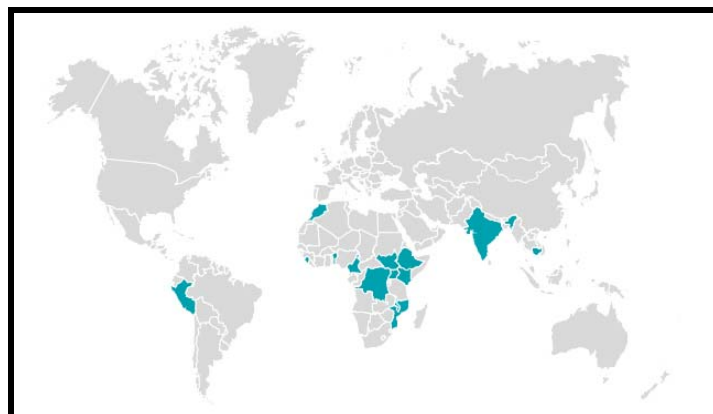
**Figura 4.** Proceso del reciclaje de las botellas de agua.



Fuente: <https://auara.org/pages/sostenibilidad>, a fecha 10/10/2019.

Gracias a la venta de agua y a los dividendos obtenidos de su actividad, es posible realizar multitud de proyectos para que aquellas personas más necesitadas cuenten con el acceso al agua potable. Algunos de esos proyectos son la construcción de pozos o tanques de agua y saneamiento. El último número actualizado de proyectos es de 50 desarrollados en 15 países, permitiendo a 28.411 personas el acceso a agua potable y saneamiento. Habiendo aportado 21.666.388 litros de aguas a todas esas personas que más lo necesitan (Figura 5).

**Figura 5.** Países donde han realizado proyectos.



Fuente: <https://auara.org/pages/sobre-nosotros>, a fecha 10/10/2019.

Cada año, alrededor de 3,5 millones de personas mueren en el mundo por no tener agua potable o beberla en mal estado. Para concienciar sobre este hecho, este año (2019) en el Día Mundial del Agua, esta empresa decidió llevar a cabo una impactante campaña que recuerda que la falta de agua es un arma que causa más muertes que las peores guerras.

Durante esa campaña, las botellas de AUARA llevaban una imagen de una pistola, un cuchillo de monte o una granada de mano. Junto a cada una de estas fotos se podía ver un hilo rojo con la descripción “La falta de agua es un arma mortal. Desactívala”. Tirando de ese hilo, el consumidor podía desprender la foto del arma letal dejando la botella con su presentación original (Figura 6).

El motivo de esa campaña era concienciar sobre el estado de miles de personas, por eso en el Día Mundial del Agua dieron un paso más, creyendo que podían permitirse dar un mensaje más agresivo. Y es que el efecto de esa campaña se puede ver reflejado en las reacciones que tuvieron los usuarios que se encontraron ante este producto y que finalmente se atrevieron a “desactivar” el arma tirando del hilo rojo.

Para AUARA la comunicación, el marketing y la publicidad no solo son herramientas para vender más, sino ante todo para sensibilizar sobre uno de los mayores problemas de la Humanidad. Como ellos dicen, el consumidor quiere productos que sean transparentes y que cuenten la verdad; sus campañas siempre intentan ser positivas, pero nunca dejan de ofrecer datos reales, porque si el consumidor no conoce los problemas no se podrá llegar a dar una solución.

Los objetivos que les gustaría llegar a conseguir en un futuro no lejano, son:

**Figura 6.** Imagen de la campaña “Desactivar el arma letal”.



Fuente: [<https://www.soziable.es/auara-desactivar-arma-letal-falta-de-agua>], a fecha 16/10/2019.

- Demostrar que el modelo de AUARA funciona, es decir, que se puede ser una empresa 100% social y además ser competitivos, tener mercado y funcionar a largo plazo.
- Mejorar año a año la política medioambiental y cada día ser más sostenibles.
- Seguir innovando y seguir siendo una referencia en ese sentido.
- Aspirar a tener una empresa social no solo por las cosas que hacen con los beneficios, sino también porque generan empleo de calidad y trabajadores felices con su trabajo.

### 3. Preguntas para la discusión

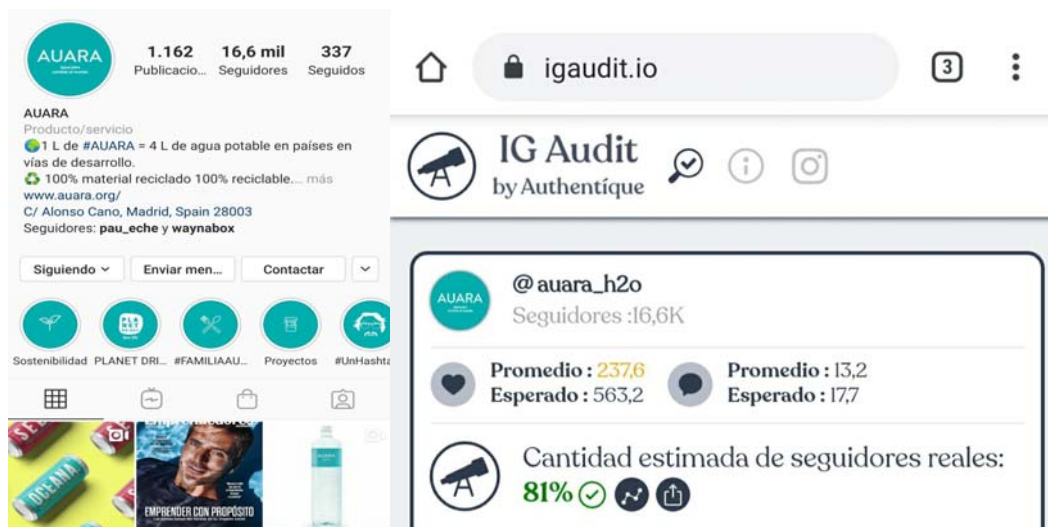
**Pregunta 1.** *¿La labor social llevada a cabo por la empresa realmente está concienciando a los consumidores?*

En este caso nos fijaremos en distintos factores, entre ellos, el compromiso, la concienciación y el grado de *engagement* conseguido con dichas acciones. Para ello analizaremos la red principal que utilizan y auditaremos su número de seguidores (Figura 7).

Como podemos observar en las imágenes anteriores, los 16,6 K de seguidores que ha obtenido AUARA en Instagram ha sido de manera lícita y a través de la publicidad y de su obra social. Estos datos los hemos obtenido a través de la web <https://igaudit.io/>, dicha página audita las cuentas de Instagram para ver si sus seguidores e interacciones son reales o sus seguidores se deben al pago por bots para conseguir seguidores y likes. En este caso, y en el de cualquier cuenta, un porcentaje superior al 80% es un porcentaje bueno de seguidores reales y con interacción. Exactamente han obtenido una valoración del 81% lo que muestra que de cada 100 seguidores unos 81 son personas reales y no bots, lo cual aporta una gran credibilidad a la marca y a su obra. Podemos afirmar en base a estos datos que el grado de *engagement* de la marca es muy bueno para la consecución de compromiso y concienciación. Todo ello, es muy buena señal del nivel de involucración de la gente gracias a la obra social de la marca.

Además de fijarnos únicamente en una red social, podemos ver que pretende marcar la diferencia en el largo plazo por sus valores sociales y medioambientales, implicando a toda la cadena de valor (proveedores, clientes, consumidores, socios, embajadores y todos los grupos de interés en la actividad de la empresa) en la consecución de sus fines sociales.

Figura 7. Seguidores de Instagram.



Fuente: [[https://www.instagram.com/auara\\_h2o/](https://www.instagram.com/auara_h2o/)], a fecha 16/10/2019.

Todas las campañas de marketing llevadas a cabo por la empresa, han tenido como fin impactar al público, consiguiendo llegar a concienciarlos de este gran problema. Ya en su primer año, consiguieron vender un millón de botellas y sus objetivos para 2023 son vender las suficientes para poder llegar a aportar 800.000.000 de litros. Por lo que podemos decir que si sus objetivos son tan altos, es porque su obra social está haciendo efecto y concienciando cada vez más a las personas.

**Pregunta 2.** *¿Se puede ser una empresa 100% social y a la vez ser competitivos en el mercado?*

AUARA ha demostrado que puedes ser una empresa 100% social, ser competitivo en su mercado y además tener un futuro a largo plazo, demostrable en sus cuentas públicas, con unos beneficios de 24.508,98€ en el año 2018 frente a los 103.908,55€ de pérdidas de su primer año.

Como toda empresa, su mayor objetivo es maximizar sus beneficios. Aunque, en este caso, estos objetivos no tengan la finalidad de enriquecer a sus accionistas, ya que el 100% de los dividendos van destinados a causas sociales. Cuánto mayor sean sus beneficios, más dinero van a poder destinar a sus proyectos de ayuda a los más desfavorecidos, sin dejar de lado el bienestar de sus trabajadores.

Como se acaba de mencionar, tienen como objetivo ser también sociales en cuanto a la calidad de trabajo de sus empleados, manteniéndoles felices en su puesto de trabajo. En AUARA tienen la intención de pagar a sus trabajadores sueldos dignos y competitivos con otras empresas. Como es lógico, trabajando en una empresa de carácter social no vas a llegar a ser rico, al menos en el sentido económico, ya que tendrás una enorme satisfacción de haber aportado tu granito de arena a una causa tan importante. Auara busca trabajadores que prioricen la ayuda que aportan a la sociedad que un gran salario.

Además, podemos ver sus niveles de competitividad con las grandes campañas de marketing que realizan y que los diferencian de la mayoría de empresas de su sector. También cabe mencionar que el agua se diferencia por su envase, y con los suyos la diferenciación está clara.

Su objetivo es convertirla en un agua de uso cotidiano, en una alternativa para el día a día, no se trata únicamente de ponerla de moda y conseguir objetivos fugaces, sino de conseguir un gran impacto en el largo plazo.

**Pregunta 3.** *¿Realmente tienen las RRSS gran impacto en los consumidores?*

En la actualidad, las redes sociales están presentes en nuestro día a día y parece que no podemos vivir sin ellas. AUARA está presente en las principales: Facebook (16803 seguidores), Instagram (16,6 mil seguidores), Twitter (2249 seguidores), Youtube (342 suscriptores) y Linked In (4369 seguidores). Siendo las dos primeras en las que más actividad tienen, donde además cuentan con IG shopping y tienda en Facebook para adquirir directamente ahí sus productos, para la comodidad de los consumidores.



Con sus publicaciones, tratan de mostrar de manera gráfica y con cifras reales el impacto que su labor está teniendo en el mundo, tanto de forma social como medioambiental, como se puede ver en los ejemplos que se muestran abajo (Figura 8).

**Figura 8.** Publicaciones en redes sociales.



Fuente: [[https://www.instagram.com/auara\\_h2o/](https://www.instagram.com/auara_h2o/)], a fecha 16/10/2019.

Observando los comentarios y opiniones de las redes sociales, se puede ver que sus seguidores están muy concienciados con la causa, y apoyan todas las iniciativas que AUARA lleva a cabo, respondiendo de manera altamente positiva con gran admiración hacia todo el equipo que hay detrás de esta empresa.

#### 4. Conclusiones

Para finalizar queremos exponer nuestra propia opinión después de haber investigado a fondo esta empresa.

Sin duda, Auara ha encontrado y explotado un nicho de mercado que estaba aún por descubrir, no nos referimos a la venta de botellas de agua, sino a darle un enfoque diferente, el hecho de que se trate de una empresa totalmente privada y lucrativa y que todos sus beneficios vayan destinados a causas sociales, es sin duda una idea rompedora e innovadora la cual demuestra que lo importante en los negocios, a veces, no es el dinero. Está consiguiendo crear un movimiento de responsabilidad social entre sus seguidores en las redes sociales y consumidores, además de ser pionera en la creación de envases totalmente reciclables.

Si nos centramos en opinar en el marketing que realiza, el hecho de que la empresa dé más importancia a concienciar a sus usuarios que a darse a conocer en sí, nos parece muy importante. La base de la idea es que trata de conseguir llegar a los países donde no tienen facilidad de alcance de agua y es importante que el consumidor que está aportando el dinero para que eso se produzca, sea realmente consciente de la ayuda que está proporcionando al realizar la compra, de esta manera es más fácil que la próxima vez decida volver a realizar la compra de agua en esta empresa, ya que es partícipe de esta labor y la empresa consigue que en consumidor se sienta parte de ello.

No podemos olvidar el gran impacto que está realizando en las redes sociales, ya no solo dándose a conocer y llegando a público objetivo, sino además está creando una red de consumidores concienciados tanto con el medio ambiente, como con la población que sufre grandes desigualdades, como con la protección de la naturaleza.

Como todas las empresas, busca ser la líder en su sector, pero no a cualquier precio, que no quieran dejar impacto medioambiental y que por ese motivo sus botellas sean de material reciclado 100% no deja flecos en su labor social, ya que demuestran que no solo quieren llevar a cabo sus planes de poder suministrar agua en diferentes puntos de la geografía mundial donde ese bien es escaso, sino que, además, no quieren contaminar y quieren darles una segunda vida a diferentes materiales.

Nos parece muy buena idea que la empresa busque expandirse más y ofrecer más productos, hasta ahora solo comercializa botellas de agua y agua con gas, y están preparando poder vender refrescos. De esta manera pueden llegar a más consumidores de diferentes rangos de edad y con diferentes gustos. Esto es destacable porque es, como en cualquier otra empresa privada, una estrategia de expansión con el fin de conseguir más consumidores y por lo tanto más beneficios, no se queda estancada en ver que funciona la venta de agua y que con ello ya logran realizar diferentes planes, sino que quieren seguir creciendo y creando más beneficios.

Como sugerencia, el hecho de que sea una venta prácticamente online, deja fuera de juego a un gran sector de la población. Cuando alguien compra una botella de agua, por norma general, la busca en los supermercados, ya sea de forma esporádica o en la compra semanal/mensual. Si la empresa tuviera más puntos de venta físicos sería mucho más fácil llegar al consumidor final. Este medio de venta también permitiría que los consumidores no se vieran obligados a comprar packs de botellas de agua, ya que en los puntos de venta físicos te dejan adquirir las unidades que desees. Además de tener puntos de venta en supermercados, podrían abrir tiendas y stands solo de venta de este producto, donde además de ofrecer y vender, tengan personal que dé a conocer de todas las actividades que realice la empresa y éste se las haga saber a los consumidores de manera más cercana y concisa. De esta manera creemos que se concienta mejor al consumidor y le das una información que él merece saber.

La principal razón por la que hemos elegido este trabajo se basa en que además de tratarse de una empresa privada que demuestra que se puede ser competitivo y llevar a cabo labores sociales, es que además es eco friendly. Nos llamó mucho la atención que los creadores quisieran montar una empresa para conseguir dinero y poder realizar labores sociales, ya que lo habitual de estas acciones de grandes empresas es que son empresas líderes en diferentes sectores y destinan una gama o línea de producto donde sus beneficios se usan para realizar diferentes labores sociales, no que toda su venta y comercialización sea únicamente para poder realizar estas obras.

### Bibliografía

- AUARA (2019). *Agua mineral natural embotellada social y sostenible*. Recuperado (6 octubre 2019) de: <https://auara.org/>
- AUARA (2019). [https://www.instagram.com/auara\\_h2o/?hl=es](https://www.instagram.com/auara_h2o/?hl=es)
- De la Paz, J. (2018). *Auara, las botellas de agua eco que cambian vidas*. Recuperado (6 octubre 2019) de: <https://hablemosdeempresas.com/autonomos/auara-agua-solidaria/>
- El Economista. (2016). *AUARA, el proyecto social de tres emprendedores para llevar agua a los lugares con pobreza extrema*. Recuperado (6 octubre 2019) de: <https://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/7281806/01/16/AUARA-el-proyecto-social-de-tres-emprendedores-para-llevar-agua-a-los-lugares-con-pobreza-extrema.html>
- Iberian Press. (2016). *Entrevista a Antonio Espinosa de los Monteros, CEO de Auara*. Recuperado (6 octubre 2019) de: <https://www.iberianpress.es/noticia/entrevista-a-antonio-espinosa-de-los-monteros-ceo-de-auara/15405>
- Quiroga, N. (2019). *Beber agua para llevarla adonde más se necesita*. Recuperado (6 octubre 2019) de: [https://elpais.com/sociedad/2019/02/01/actualidad/1549016763\\_945994.html](https://elpais.com/sociedad/2019/02/01/actualidad/1549016763_945994.html)
- Sagrera, B. (2018). *Auara, la botella de agua que quiere cambiar el mundo*. Recuperado (6 octubre 2019) de: <https://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20180801/45957751905/auara-agua.html>
- Santa María, I. (2019). *La ausencia de agua, arma de guerra*. Recuperado (6 octubre 2019) de: <https://www.soziabile.es/auara-desactivar-arma-letal-falta-de-agua>
- Santos, B. (2018). *La importancia del marketing social para una marca y la sociedad*. Recuperado (6 octubre 2019) de: <https://blog.hotmart.com/es/marketing-social/>



## O CASO DO BANCO ALIMENTAR DE SETÚBAL- PORTUGAL, NUM CONTEXTO DE INOVAÇÃO SOCIAL

**Carlos Cardoso**

**Rivolty Alfredo**

**Luísa Cagica Carvalho**

*Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)*

### **Resumo:**

Este caso aborda boas práticas de gestão colaborativa para a distribuição mais eficiente de alimentos através do exemplo do Banco Alimentar de Setúbal (BAS) numa perspetiva de inovação social. O BAS é uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS – que defende o direito à alimentação para todos. A sua missão é “lutar contra o desperdício” e norteia toda a sua atividade por princípios de dádiva, partilha e solidariedade. No prosseguimento da sua missão recolhe, junto do sector agroalimentar, todo o tipo de produtos alimentares que por diversos motivos não são comercializáveis, distribuindo-os a pessoas em situação de pobreza comprovada, através de instituições de solidariedade social suas parceiras e localizadas por todo o distrito de Setúbal e concelho de Odemira, Portugal. É uma instituição ao serviço de outras instituições, que percebeu que em conjunto faz mais do que individualmente faria para minimizar a privação alimentar.

### **Abstract:**

This case approach social innovation attending to the best practices to collaborative management, in the distribution of food using the exemple of the Setúbal Food Bank is a Private Social Solidarity Institution (IPSS) that defends the right to food for all. Its mission is to “fight against waste” and guides all its activity on the principles of giving, sharing and solidarity. In pursuit of its mission, it collects from the agri-food sector all types of food products which for various reasons are not tradable, distributing them to people in proven poverty through their partner social solidarity institutions located throughout the world, district of Setúbal and municipality of Odemira. It is an institution at the service of other institutions, which has realized that together it does more than individually to minimize food deprivation.



## 1. Introdução

O Banco Alimentar Contra a Fome no Distrito de Setúbal existe desde o ano 2001, abrangendo todos os concelhos de Distrito de Setúbal e concelho de Odemira.

Esta instituição é um dos 21 bancos alimentares existentes dentro do contexto nacional de bancos alimentares, estando localizado num dos distritos mais problemáticos do nosso País. Apresentando-se como o terceiro em termos de dimensão nacional. A atividade do Banco alimentar contra a Fome do Distrito de Setúbal reparte-se entre o armazém principal situado em Palmela atuando nos concelhos da Península de Setubal, e um segundo armazem, situado em Vila Nova de Santo André, que serve as instituições dos concelhos do litoral alentejano e concelho de Odemira.

O BAS é um caso interessante de inovação social. Apenas para enquadrar podemos afirmar que a inovação social inclui novas práticas (conceitos, políticas, instrumentos, novas formas de cooperação e de organização). Métodos, processos e regulação são desenvolvidos e e adotadas por cidadãos, consumidores, políticos, e, para responder a determinados requisitos sociais e para resolver desafios societais de um modo melhor do que se faria anteriormente (European Commission, 2013).

Recorrendo a Ruede e Lurtz (2012) a inovação social pode ser agrupada em categorias:

1. Produz algo de bom para a sociedade;
2. Altera as práticas e /ou as estruturas sociais;
3. Contribui para o desenvolvimento urbano e/ou da comunidade;
4. Reorganiza o processo de trabalho;
5. Providencia relevância cultural à tecnologia;
6. Implementa mudanças no campo do trabalho social;
7. Inova através da conectividade social.

Este caso pode ser enquadrado nas categorias (1) e (7), pois resolve um problema social sobretudo voltado para o combate à pobreza e exclusão social e através de uma rede capilar de BAI ligados a outras instituições e com forte incidência e ligação local, estabelece ligações comunitárias fortes e baseadas em princípios solidários sustentáveis.

## 2. Desenvolvimento do caso

### 2.1. Banco Alimentar – Breve história

O Banco alimentar como instituição de solidariedade social tem um papel relevante nesta cidade ao colmatar um conjunto de necessidades sociais que o Estado não consegue responder. A resposta mais local e dirigida do BAS na cidade de Setúbal é extremamente relevante, onde, sobretudo em momentos de crise económica, se registam graves bolsas de pobreza fruto da existência de população carenciada e proveniente em parte de minorias étnicas e imigrantes. O BAS revela-se com um conjunto de práticas sociais, inovadoras e que se podem associar a mecanismos de empreendedorismo social, com uma preocupação social que se alarga ao domínio ambiental e com uma abordagem claramente voltada para a sustentabilidade.

### 2.2. A abordagem estratégica do BAS

Do ponto de vista estratégico, podemos de alguma forma identificar numa visão claramente voltada para a comunidade e muito na linha do que é identificado nas teorias de inovação e empreendedorismo social, o posicionamento estratégico do BAS

Vejamos então do ponto de vista estratégico a sua missão, visão e valores:

A sua missão é a luta contra o desperdício, recuperando excedentes alimentares, para os levar a quem tem carencias alimentares, mobilizando pessoas e empresas de boa vontade que, a título voluntário, pretendem minorar o problema da Fome, Pobreza e Exclusão Social nos distritos de Setúbal e concelho de Odemira.

Tendo como Visão de um Mundo no qual todas as pessoas tenham garantido o direito á sua alimentação.

Relativamente aos Valores tentam não perder as palavras Dádiva, Partilha e Gratuidade, porque são elas os alicerces do seu trabalho, definindo o espírito que norteia as relações que se estabelece diariamente entre todos os varios intervenientes e parceiros de cada Banco Alimentar.

### 2.3. Boas práticas voltadas para a comunidade

Todos os días o Banco Alimentar Contra a Fome do Distrito de Setúbal trabalha através dos contactos entre doadores e a comissão de abastecimentos, recebendo uma grande variedade de géneros alimentares, recuperando excedentes de produção do sector agroalimentar, agrícola, productos de com embalagens detrioradas, géneros alimentares com prazos de validade em vias de expirar e ainda productos productos de intervenção da União Europeia.

A toda esta angariação de dádivas, acresce ainda duas campanhas de angariação que se realizam na maioria dos supermercados do distrito de Setúbal, uma campanha em maio e outra em dezembro, em que todos os produtos recolhidos são provenientes de dádivas feitas por particulares que fazem as suas compras nos respetivos supermercados.

Semanalmente os colaboradores permanentes e voluntarios separam os produtos alimentares não pereceivéis segundo uma lista de distribuição previamente elaborada e, de acordó com as disponibilidades, com o correspondente a cada instituição, para posterior entrega. No caso dos produtos frescos, esta separação é efectuada com a colaboração das instituições.

As intituições beneficiárias recolhem semanalmente, em horário predefinido, os produtos nos armazens do Banco Alimentar Contra a Fome do Distrito de Setúbal.

Á posteriori os alimentos serão distribuidos pelas instituições, às pessoas carenciadas e que estão identificadas pelas instituições. Pois são estas que conhecem e apoiam as pessoas em situação de pobreza e exclusão social, procurando ajudar assim no reforço da rede de solidariedade e proximidade.

Neste momento o Banco Alimentar Contra a Fome do Distrito de Setubal apoia cercar de 143 instituições regulares mais 29 instituições de apoio pontal que por sua vez apoiam cerca de 30.291 pessoas.

Existindo já uma lista de espera com algumas dezenas de instituições para poderem entrar no plano de abastecimento regular ou mesmo pontual.

**Figura 1.** Página web oficial Banco Alimentar de Setúbal.



Fonte: <https://www.bancoalimentar.pt/bancos/setubal/>

O apoio às Instituições e as Campanhas de Recolha de Alimentos semestrais são as atividades mais visíveis do Banco Alimentar, no entanto, existem outras iniciativas com as quais se procura tornar o apoio alimentar o mais adequado possível às necessidades reais das instituições parceiras e das pessoas por si apoiadas, nomeadamente:

- **Hortas Solidárias** dos quais se obtêm produtos hortícolas frescos. Os terrenos e a mão-de-obra são dos Serviços Prisionais de Setúbal e Pinheiro da Cruz, onde os reclusos são peças fundamentais neste projeto, pois são eles que tratam de toda a produção, desde a preparação da terra para a plantação até à colheita;

Neste aspecto o Banco Alimentar Contra a Fome de Setúbal tenta uma requalificação dos próprios reclusos e ao mesmo tempo criar um ambiente de inserção na própria comunidade após o cumprimento da pena, permitindo assim a promoção de cariz laboral por parte dos reclusos, conferindo fatores de humanização e integração social

A receptividade dos reclusos a este projecto tem ótimos resultados, até mesmo no próprio comportamento, os próprios são informados para que serve todo o trabalho desenvolvido por eles.

Este tipo de acções leva a que exista um melhor empenhamento por parte de todos os envolvidos.

- **Campanhas Agrícolas Solidárias e Segunda Colheita.** Neste caso concretos temos acordos feitos com agricultores que têm os terrenos e que os cedem ao Banco Alimentar Contra a Fome de Distrito de Setúbal, neste caso equipas de voluntários criam a primeira iniciativa ou seja, com a ajuda dos agricultores plantam o terrenos, estando também na segunda iniciativa que é estarem presentes na apanha do que foi plantado, os próprios agricultores comprometem-se entre o semear e a apanha a continuarem a tratar do terreno, mantendo-o em condições a que o que foi plantado tenha o sucesso desejado;
- **Campanha Papel por Alimentos** onde o papel entregue no Banco Alimentar ou num ponto de recolha autorizado é convertido em produtos alimentares. O nível de adesão da comunidade à nossa campanha, tem sido crescente e de grande heterogeneidade (empresas, Serviços públicos, instituições e cidadãos) colaborando na recolha de cerca de 287 toneladas de papel, sensibilizando a comunidade em geral para a vertente social e ambiental desta campanha. Todas estas iniciativas são desenvolvidas com trabalho voluntário e com o apoio de entidades públicas e privadas. Por exemplo, algumas escolas do distrito participam ativamente numa destas iniciativas ao tornar-se um ponto de recolha de papel.
- **Campanha Pilhas por Alimentos** onde as pilhas entregues no Banco Alimentar ou num ponto de recolha autorizado são convertidas em produtos alimentares. Esta acção é feita com a Amb3E- Associação Portuguesa de gestão de resíduos, gestora da rede Electrão, onde se conseguiu angariar 1.500,00€, sendo este valor transformado e alimentos para distribuição pelas instituições que também colaboram na recolha de pilhas.

### 3. Perguntas para a discussão

**Pergunta 1.** *Discuta em que medida a estratégia de uma instituição sem fins lucrativos difere da de uma instituição privada.*

Definir missão, visão e valores e comparar o descrito neste caso com outra instituição provada por exemplo, grupo de hotéis Pestana, vide: <https://www.pestana.com/pt/contents/institucional> . Identificar pontos comuns e divergentes.

**Pergunta 2.** *Discuta o conceito de inovação social distinguindo-o do conceito de inovação.*

A inovação social pode ser entendida como: inovação social inclui novas práticas (conceitos, políticas, instrumentos, novas formas de cooperação e de organização). Métodos, processos e regulação são desenvolvidos e e adotadas por cidadão, consumidores, políticos, e, para responder a determinados requisitos sociais e para resolver desafios societários de um modo melhor do que se faria anteriormente (European Commission, 2013). A inovação será um conceito mais amplo abordado por vários autores, mais inclui um ciclo que vai da invenção, à comercialização, difusão e adoção do bem ou serviço.

Referir e discutir o impacto e envolvimento da comunidade no processo de inovação social.

**Pergunta 3.** *Discuta em que moldes estas instituições conseguiriam sobreviver e ter capacidade aumentar a capacidade de apoio social sem o apoio dos voluntários.*

Para muitas organizações, o voluntariado tem sido efetivamente um motor de inovação e um factor de desenvolvimento organizacional, enquanto noutras encontram resistência que o dificultam. Algumas organizações temem a entrada de voluntários porque consideram ter pessoal especializado suficiente para responder a todas as necessidades. Há funcionários que sentem os seus postos de trabalho ameaçados por tenderem a olhar os voluntários como mão-de-obra adicional e sem custos (Rojão e Araujo, 2010).

#### 4. Conclusões

Numa economia de mercado que gera excedentes alimentares em perfeitas condições de consumo, mas que, por razões diversas, não são comercializáveis, a postura de gratuidade dos Bancos Alimentares é provocatória. Como aceitar a destruição de alimentos quando na mesma sociedade onde eles são produzidos milhares de pessoas se encontram subalimentadas.

Esses produtos não são comercializáveis são, na sua grande maioria, destruídos, facto que é moralmente inaceitável e provoca, para além disso, custos importantes de retirada do mercado e de destruição. Para um agricultor, assim como para um industrial ou para um distribuidor, a finalidade da sua acção económica é conseguir colocar o produto na mesa do consumidor. Falha, de certo modo, esse objectivo quando o circuito é interrompido antes de ter sido concretizado. O papel do Banco Alimentar contra a Fome de Setúbal é, pois, o de fazer chegar esses produtos, que teriam como fim a sua destruição, fazer chegar esses produtos às pessoas que se encontram total ou parcialmente afastadas do acesso ao consumo de bens alimentares por falta de recursos financeiros.

Podemos entender a inovação social como um fenómeno multidimensional (Carvalho e Viana, 2019) que identifica soluções para problemas que o Estado não consegue resolver. O BAS é um exemplo paradigmático de inovação social em Portugal, apostando numa rede capilar de BAs em todo o país que por sua vez se interconectam com outras instituições públicas e privadas para a recolha e distribuição de alimentos a públicos mais carenciados. Este caso aborda o exemplo particular do BA Setúbal e as boas práticas locais levadas a cabo para o cumprimento da sua missão.

#### Bibliografia

- Banco Alimentar Contra a Fome (2019). <http://bancoalimentar.pt/>, <https://www.bancoalimentar.pt/bancos/setubal/>, acedido em 08/11/2019
- Carvalho, L; Viana, A. (2019) “Social Innovation as a Promoter of the Welfare: The Case of One Dollar Glasses in Brazil” ” in L. Carvalho, M.J. Madeira (eds), *Global Campaigning Initiatives for Socio-Economic Development*, USA: IGI Global. 1-10. DOI: 10.4018/978-1-5225-7937-3
- European Commission. (2013). Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions. Policy Review, Brussels. Retrieved from [http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/research/socialsciences/pdf/social_innovation.pdf)
- Ruede, D.; Lurtz, K. (2012) “Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept” Research Paper Series 12-03, EBS Business School, World Vision Stiftung, Germany.
- Rojão, Graça; Araújo, Patrícia (2010) in “ Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social”: Porto: Imoedições.



## **TOO GOOD TO GO: EL CONSUMO RESPONSABLE HECHO REALIDAD**

**Rosana Fuentes Fernández**  
*Universidad San Jorge (España)*

**Alicia Arilla Campo**  
**Luis Ceamanos Laguna**  
**Marina Cuadrado Coya**  
**Aitana Ebri Ferrando**  
**Hugo López García**

### **Resumen:**

El origen de *Too Good to go* se debe al movimiento europeo que lleva por nombre #LaComidaNoSeTira. Esta iniciativa nace con la intención de acabar con el desperdicio de comida, un problema que está presente en todo el mundo. De esta manera, hace posible que la comida de calidad se salve, beneficiando a ambas partes: los establecimientos (restaurantes, supermercados...) publican en la aplicación los productos sobrantes, y los usuarios pueden adquirirlos por precios bajos, creándose un círculo con el que se ahorra, se ayuda al medioambiente y se reduce el desperdicio de manera considerable. Así pues, Too Good to Go se posiciona con una idea clara: crear un movimiento. No solo es una aplicación, sino que hay un sinfín de materiales más en los que se enfoca el proyecto. Todo esto con la finalidad de crear un mundo mejor, concienciar sobre el cambio climático y dictar las leyes del mañana.

### **Abstract:**

*Too Good to Go* has its origins in the European movement called #Nowastedfood. This initiative was born with the intention of ending with food waste, a problem that is present in the whole planet. This way, it makes possible saving quality food, benefiting both sides: The establishments (restaurants, supermarkets...) publish the leftover products in the app, and the users can acquire them for a low price. This way, a saving circle is created, the environment in being helped and the food waste is reduced considerably. Therefore, Too Good to Go positions itself with a clear vision: creating a movement. It is not only an app, but an endless list of materials in which the project is focused. All of this with the purpose of creating a better world, raising awareness of climatic change and dictating tomorrow's laws.

## 1. Introducción

El origen de este proyecto se establece en Dinamarca, en el año 2016. Esta iniciativa nace con la intención de acabar con el desperdicio de comida, un problema que está presente en todo el mundo. Los creadores, cuatro jóvenes que trabajaban en un buffet, se cansaban de observar las grandes cantidades de comida en buen estado que se tiraban día tras día; así fue como decidieron preguntarles a los dueños del restaurante si existía alguna solución para parar tal desperdicio. Ante una respuesta negativa, decidieron convertirse ellos en los superhéroes e ir en busca de esa alternativa.

A raíz de esto, empezaron a contactar cada uno con diez establecimientos distintos, preguntándoles si existía la misma situación en cuanto al desperdicio de comida. Ante una afirmativa global, les ofrecieron una solución instantánea: cada tarde contactarían con ellos vía email, preguntándoles cuántas sobras de comida había habido aquel día. Después, ellos mismos las ponían a la venta a través de sus redes sociales.

Cuando volvieron a sus países de origen, repartidos por toda Europa, decidieron ir más allá y crear una aplicación informática para gestionar los pedidos, que no tardaron demasiado en dispararse. Pocos meses después, escogieron el proyecto como una de las start up más prometedoras de Europa, lo que les ayudó a conseguir financiación, equipo y comenzar a expandirse. El año pasado, ni más ni menos, llegaron a España.

El funcionamiento de la app es sencillo: los restaurantes y establecimientos suben cada día los packs de comida “sorpresas” que ofertan junto a su precio. El contenido de los packs no se sabe hasta que llegan a su destino, más que nada, por una simple razón: las sobras de comida de los restaurantes ni son siempre las mismas, ni se pueden predecir. El precio de estos packs ronda entorno a los dos y los cinco euros.

En cuanto a los usuarios, para acceder a la oferta de la app, solo hace falta descargarla, registrarse y seleccionar el establecimiento deseado. La misma aplicación muestra un mapa con los lugares disponibles, para que sea sumamente sencillo optar a los establecimientos más próximos a cada uno. Una vez seleccionado el establecimiento, se realiza el pedido a través de la aplicación y se recoge en el sitio acordado.

Según “El Estado del Planeta”, el quinto libro editado conjuntamente por FAO y El País, “en Europa, los Estados Unidos, Japón, China y Australia el mayor desperdicio de alimentos ocurre durante la distribución y en el último eslabón de la cadena, el consumidor –compramos más de lo que podemos comer y a menudo dejamos que la comida caduque en nuestra nevera”. En relación con esto, la FAO (2011) estima que alrededor de  $\frac{1}{3}$  de la comida del mundo es desperdiciada, un dato realmente alarmante que no ha dejado indiferente a la opinión pública en general.

En España, Too Good To Go ya cuenta con más de 600 establecimientos colaboradores, además de aproximadamente un total de 170000 personas que usan la aplicación de manera asidua, luchando contra el desperdicio de comida. Según la OCU, el 73% de los españoles ya toma decisiones de compra por motivos éticos o de sostenibilidad e incluso están dispuestos a pagar más por ello, y Too Good to Go es perfecto para esto, ya que consigue proteger el medioambiente a un precio económico.

“Somos un movimiento que lucha contra el desperdicio de alimentos. Decimos que somos un movimiento y no una app porque al final, no solo somos una aplicación que ayuda a que los establecimientos no tiren comida, sino que queremos poner en marcha iniciativas que poco a poco se irán materializando en los países en los que operamos”, recalca Oriol Reull, manager del proyecto en España.

Ellos mismos lo explican en su página web “todos salen ganando porque los establecimientos reducen su desperdicio, los usuarios descubren nuevos lugares y ahorran dinero, pero sobre sobre todo gana el medio ambiente. Sin embargo, todo esto no acaba en la aplicación. No solo pretenden frenar el desperdicio de comida, sino arrancarlo de raíz; ¿cómo? Creando un movimiento a escala mundial.

## 2. Desarrollo del Caso

### **Too Good To Go, la comida no se tira.**

Podemos afirmar que en Too Good To Go, el concepto de RSC y de la contribución positiva al planeta están englobados en su forma de ser y su filosofía corporativa. Así pues, se trata de una plataforma englobada en la economía colaborativa y que busca de forma clara un beneficio para las personas,



centrándose en los servicios que ofrece y no en la obtención y maximización de los posibles beneficios que pueda generar, siendo un valor tremendamente positivo para la sociedad.

Figura 1. “¿Cómo funciona Too Good To go?” Imagen explicativa de la página web oficial.

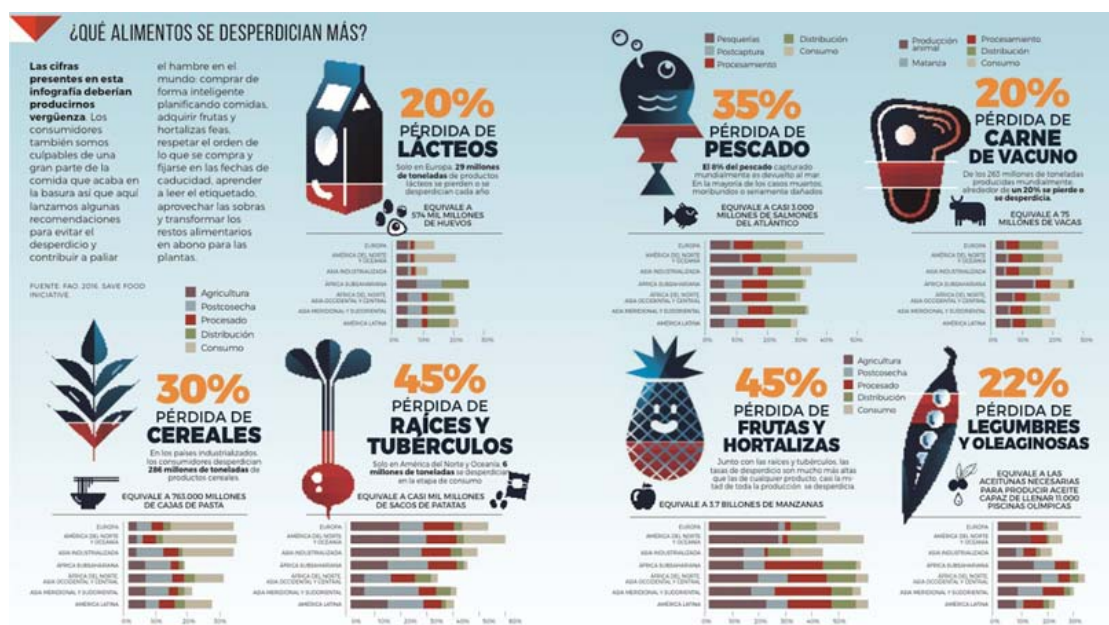


Fuente: [https://toogoodto.go.es/], a fecha 31/10/2019.

Hoy en día, la protección del medio ambiente es fundamental y cada vez somos más conscientes de ello. Precisamente por esta preocupación cada vez más generalizada, surgió Too Good To Go. Concretamente surge en el año 2016, tras desarrollarse un movimiento europeo que llevaba por nombre “LaComidaNoSeTira”. Así pues, TooGoodToGo nace con el objetivo principal de evitar al máximo posible el desperdicio de comida ya elaborada y que se encuentra en condiciones óptimas para su consumo.

Esta preocupación es cada vez más generalizada y las personas estamos empezando a entender que compramos más comida de la que comemos, como indica el estudio de la FAO (2011) mencionado previamente, en el que se estima que cerca de 1/3 de la comida comprada en todo el mundo, acaba siendo desperdiciada.

Figura 2. Estudio de la FAO (2011) sobre desperdicio de comida.



Too Good To Go consiste en una aplicación para teléfonos móviles que combate de una forma sólida y eficaz el gran desperdicio de comida que se produce a nivel mundial, haciendo que surjan dos beneficiarios, el comerciante que decide ceder su comida restante y el consumidor. El proceso es sencillo; todo establecimiento comercial o de restauración (bares, restaurantes, fruterías... etc.) que lo desee, se adhiere a la aplicación y su función en el proceso será ofrecer sus productos elaborados excedentarios de cada día a los consumidores que tengan descargada la aplicación en su terminal, que podrán comprar dichos alimentos a un precio reducido. El beneficio es doble, ya que los comercios logran vender una parte de su comida excedentaria al final del día (reduciendo así la cantidad de comida desechada y favoreciendo muy positivamente el medio ambiente) y el consumidor puede aprovechar dicha comida a un precio muy



reducido. Otro beneficio que tiene el usar esta aplicación para el consumidor es que puede conocer nuevos comercios de restauración e incluso puede convertirse en un consumidor habitual de los mismos, convirtiéndose también en un beneficio añadido para el comerciante.

Podemos afirmar que la aplicación Too Good To Go participa en el proceso como un “intermediario” y sirve como plataforma de contacto entre los comercios que desean reducir su número de desperdicios de comida en buen estado y el consumidor final de dichos alimentos.

El marketing directo es su arma. #SoyWasteWarrior es el grito de guerra de una de las campañas de Too Good To Go en las Redes Sociales en la que anima a las personas a declarar la guerra al desperdicio de comida y todos los inconvenientes que esto conlleva (véase <https://youtu.be/yV95wy8Ek0k>). Reducir ese despilfarro de comida a la mitad es uno de los ODS establecidos para 2030. Objetivo número 12: producción y consumo responsables, acogido por Too Good To Go (se profundizará en este asunto en el apartado Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que está adscrita Too Good To Go). #SoyWasteWarrior se presenta con una campaña de vídeos cortos en los que se narran cinco historias reales de diferentes Waste Warriors que por su profesión o ideales combaten el desperdicio de alimentos. Pero todos ellos tienen un elemento común y que da sentido a esta campaña: el gesto de guerra que les define como Waste Warriors. "Queremos dejar claro que ha llegado la hora de actuar y con el gesto Waste Warrior hacemos ese llamamiento a una alianza de todas las personas para plantarle cara al desperdicio de comida y hacer realidad este movimiento", comenta Jonathan Zarzalejo, director de marketing de Too Good To Go en España.

Otra campaña es Zero Waste. María Arias, fundadora de Unpacked Shop, nos cuenta cómo es el primer supermercado sin plástico de Madrid y cuáles son las claves para evitar generar residuos en nuestro día a día y acercarnos a una vida zero waste (véase [https://youtu.be/\\_KkGfEjnChQ](https://youtu.be/_KkGfEjnChQ)).

Too Good To Go también consulta a la clase política sobre el consumo sostenible de cara a las elecciones generales de España el 10 de noviembre de 2019. Con el hashtag #DebateElectoral ha preguntado a los partidos qué medidas de sostenibilidad van a tomar para acabar con el desperdicio de alimentos. En <http://eleccionessin desperdicio.es> recogen en formato vídeo lo que opinan los políticos españoles sobre el desperdicio de alimentos y cómo van a luchar contra ello en la próxima legislatura tras hacerles las siguientes preguntas: ¿Cómo queréis combatir el desperdicio de alimentos en la próxima legislatura? ¿Cómo combates el desperdicio de alimentos en tu día a día?

Las campañas mencionadas animan a compartir la filosofía Too Good To Go que se ha convertido en un movimiento de cambio, una filosofía de vida que apuesta por el consumo sostenible y el respeto al medio ambiente. Too Good To Go es un movimiento que no para de crecer y del que ya forman parte más de 12 millones de personas en Europa que luchan bajo un mismo lema #Lacomidanosetira. Su reto: concienciar sobre hábitos de consumo más responsables y que más personas se unan a su batalla para lograr, en un futuro no muy lejano, alcanzar la soñada cifra de desperdicio 0 y que comida producida sea igual a comida consumida. Hasta el día de hoy (9 de noviembre de 2019) han salvado 24.233.168 packs de comida, lo que supone 60.583 toneladas de CO2 NO emitidos a la atmósfera.

**Figura 3:** Imágenes de campañas de Marketing de Too Good To Go.



Fuente: Twitter Too Good to Go.

Como indicamos, Too Good To Go va más allá, pretende extender esta concienciación lo máximo posible creando un movimiento a escala mundial. Solo las palabras no sirven de nada ni van a generar dicha concienciación, por lo que han generado un plan que fija una serie de objetivos a cumplir en el próximo año 2020. Estos objetivos se basan en 4 pilares fundamentales, que son:

1. **Los hogares:** en los hogares de todo el mundo se genera una enorme cantidad de comida desperdiciada, siendo los consumidores los principales responsables, en muchas ocasiones, de dicho desperdicio, debido a la compra abusiva de alimentos o del no buen aprovechamiento de los mismos. Too Good To Go pretende hacer ver que pequeños cambios diarios en la vida de las personas pueden favorecer enormemente a la reducción de los desperdicios. Para conseguirlo, proponen una serie de trucos y consejos, como pueden ser: realizar un buen planning de lo que se va a comprar (teniendo en cuenta el inventario de comida que poseemos en casa), no tirar ciertos alimentos como frutas o verduras a pesar de que tengan una apariencia exterior extraña o modificada a la natural, consejos de cómo guardar, almacenar y mantener de forma correcta los alimentos una vez comprados, o el fomento de la reutilización de ciertas partes de los alimentos, tales como cáscaras, tallos... etc.

El objetivo de cara a 2020 es haber alcanzado a un total de 50 millones de personas.

2. **Negocios:** los negocios que emplean alimentos son otro de los pilares básicos de actuación para conseguir la reducción de la comida desperdiciada. Para ello, Too Good To Go brinda la oportunidad a los negocios de que reduzcan de forma significativa dicha comida desperdiciada, a la vez que consiguen unos beneficios extras por algo que iba a ser literalmente “tirado a la basura”. La meta de Too Good To Go es conseguir 75000 socios colaboradores. Hasta el momento, las cifras son muy positivas, ya que solamente en Europa, han conseguido un total de 18462 restaurantes, que hoy en día ya desperdician mucha menos comida que antes de colaborar con Too Good To Go, 5508 pastelerías, que además son el negocio preferido por los usuarios de la aplicación, 4447 supermercados, que son una de las superficies que más comida útil desecha, ya que se encuentran constantemente reponiendo stockage, y 865 hoteles, ya sean grandes cadenas u hoteles pequeños independientes.
3. **Educación:** la educación juega un papel fundamental en la reducción de desperdicios de alimentos, por ello, Too Good To Go participa en numerosos colegios y universidades para concienciar a las generaciones venideras sobre la importancia del aprovechamiento de todos y cada uno de los productos que se compran en los comercios. Para ello, han desarrollado una serie de herramientas y recursos educativos gratuitos sobre el desperdicio de alimentos. Estas herramientas y recursos se dividen en 4 rangos de edades: para niños de entre 10 y 13 años (se trata de enseñar a los más pequeños a cuidar el planeta; se han creado materiales que permiten hacer un viaje interactivo desde que el alimento está en su fase inicial hasta que acaba en el plato de nuestras casas), niños de entre 14 y 16 años (se aplican amplios conocimientos sobre el desperdicio de alimentos, cómo conseguir reducirlo y centrándolo en la comunidad en la que viven esos alumnos), niños de entre 16 y 18 años (se aportan ejercicios, artículos y casos que permiten a estos estudiantes desarrollar competencias personales y educativas como la generación de ideas o resolución de problemas, todo ello centrado en la reducción de los desperdicios) y universidades (Too Good To Go apoya a estudiantes universitarios en trabajos importantes que estén realizando, como TFG o TFM, seleccionando los mejores proyectos a apoyar y dividiéndolos en 3 grupos, que son el desarrollo del negocio, la innovación y tecnología y por último, la marca y marketing).
4. **Política;** las instituciones políticas de todo el planeta deben jugar un papel fundamental para fomentar e impulsar al máximo posible la reducción de los desperdicios de alimentos. Too Good To Go es consciente de esta situación, y por ello, pretende ser un motor en cuanto a la difusión de esta necesidad, trabajando por y para la consecución de un planeta más limpio y eficiente.

Uno de los organismos que más impulso ha proporcionado a esta causa, así como otras muchas desigualdades, es la Asamblea General de las Naciones Unidas, que en el año 2015 hizo una propuesta de gran envergadura en la que se recogen 17 objetivos generales que todos los países deben cumplir en el año 2030. Too Good To Go está englobada en varios de esos objetivos que, sin duda, aportan un bien necesario a toda sociedad.

## **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que está adscrita Too Good To Go**

### **Objetivo número 4; educación de calidad**

Too Good To Go está englobado dentro de este objetivo de los ODS, concretamente el apartado 4.7 dice que “se debe asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible”. Todo esto lo lleva a cabo, ya que participa de forma activa con alumnos de todas las edades (desde los 13 años hasta universitarios), con el fin de inculcarles la importancia del aprovechamiento de los recursos alimenticios y ofrece materiales para el fomento de dicho aprovechamiento y las consecuencias positivas que ello tiene en el planeta.

### **Objetivo número 12; producción y consumo responsables**

Este objetivo también es acogido por Too Good To Go, concretamente, dentro de los artículos 12.2, 12.3 y 12.5, los cuales versan sobre la “gestión sostenible y uso eficiente de los recursos”, “reducción a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro”, y “reducción considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización”, respectivamente. La aplicación tiene como fin principal y como lema, abordar todos estos objetivos marcados para el 2030 e incluso superarlos, así que es evidente que se adapta a este ODS número 12 (producción y consumo responsables).

### **Objetivo número 13; acción por el clima**

El punto 13.3 dice: “mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana”. Too Good To Go es una aplicación que no solamente contribuye a la reducción de los desechos alimenticios en hogares y comercios, sino que también proporciona herramientas y materiales educativos para mejorar la educación respecto a este tema y la sensibilización del mismo, por lo que queda perfectamente englobada en dicho ODS.

### **Objetivo número 17; alianzas para lograr los objetivos**

El artículo 17.17 dice: “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”. La propia aplicación es una alianza, ya que establece contactos entre comercios y negocios del ámbito de la restauración con los propios ciudadanos. Esta es una alianza muy fuerte, cuyo único objetivo es minimizar lo máximo posible el desperdicio de comida apta para consumo, a la vez que se favorece un mejor funcionamiento del planeta.

## **3. Preguntas para discusión**

### **Pregunta 1.** *¿Por qué ha tenido Too Good To Go tanto éxito en tan poco tiempo?*

La sociedad se ha vuelto cómoda. Cada vez existen más plataformas disponibles que ponen a nuestro alcance a un repartidor para que ni siquiera nos haga falta salir de casa para comer. De esta manera, Too Good To Go surgió como una alternativa a estas aplicaciones, cubriendo una necesidad que aún no había sido tratada: cuidar al medioambiente.

El dinero y el tiempo son las cosas que más valoramos, y por eso queremos ahorrar lo máximo posible de ambos. Esta aplicación te permitirá comer por un precio muy reducido, y al existir un mapa con los establecimientos adheridos más cercanos a tu ubicación, hará posible que adquieras los productos de una manera rápida.

Además, poco a poco se ha hecho más visible el problema del cambio climático. La gente ha empezado a ser más consciente y responsable en este aspecto, queriendo reducir gastos y tratando de cambiar sus hábitos por otros más sostenibles; por eso mismo, Too Good To Go llegó en el momento preciso, con un público que estaba dispuesto a cambiar sus comportamientos derrochadores por voluntad propia.

### **Pregunta 2.** *¿Crees que es posible que se inicie todo un movimiento a través de este proyecto?*

Los directivos y creadores de Too Good To Go coinciden en una cosa: no quieren que se quede en una simple herramienta, quieren ir más allá. Esto es algo que no han dejado de fomentar ellos mismos, tanto con un libro publicado sobre cocina de aprovechamiento, como con quizzes sobre sostenibilidad y diversas actividades que proponen en su página web oficial.

Con esto, queremos explicar que su campaña no está centrada en conseguir beneficios para sí mismos; de hecho, podríamos decir que lo que pagan los usuarios por los packs de comida no es otra cosa más que una cantidad simbólica. Too Good To Go cumpliría más con el modelo de un marketing “utópico”, donde lo más importante son los beneficios que se creen para las personas, el medioambiente y, de manera más general, la sociedad.

Ellos en su misma web tienen miles de materiales descargables que fomentan la educación sobre el tema del desperdicio de alimentos, tratando cuestiones como por qué es un gran problema, cuáles son los alimentos que más se desperdician y qué podemos hacer para solucionarlo. También, siguiendo esta misma línea, tienen una sección basada exclusivamente en la educación, donde presentan materiales para colegios y distintas clases, clasificados por el rango de edad de los niños. De esta manera, los profesores solo tendrían que descargarse los materiales que ellos mismos facilitan e incluirlos en sus clases.

A raíz de esta aplicación, se ha creado una familia. Amparados bajo el hashtag #SoyWasteWarrior, la gente dice que no al despilfarro de comida, y trata de fomentar no solo el uso de la aplicación, sino también otras alternativas para reducir el gasto innecesario. "Estamos ante un grave y complejo problema que afecta directamente a la crisis climática y la pérdida de recursos y biodiversidad. En Too Good To Go trabajamos para concienciar sobre la importancia de no tirar comida a la basura. Con la campaña #SoyWasteWarrior queremos empoderar a todas esas personas que haciendo pequeñas acciones están combatiendo el desperdicio de alimentos y construir un gran movimiento en el que la unión de todos esos individuos es capaz de generar un enorme impacto positivo para el planeta", señala Jonathan Zarzalejo, director de marketing de Too Good To Go en España. Los creadores de vídeo y contenido de todo el mundo han ayudado a que todo este proyecto y el movimiento que está creando se difunda por todo internet, a través de maneras divertidas y sencillas como haciendo un reto de comer durante todo un día o una semana con comida sobrante de otras personas; es decir, comer tan solo con productos pedidos a través de la aplicación de Too Good To go.

En realidad, el movimiento de sostenibilidad y reducir gastos para mejorar el medioambiente ya existía, pero solo estaba instalado en la mente de algunas personas. Too Good to Go, simplemente, llegó en el momento adecuado, haciendo que todas las partes ganaran y ofreciendo beneficios tanto para los usuarios como para los establecimientos.

**Pregunta 3.** *¿Podrían aumentar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Too Good To go para ayudar a otros sectores?*

Aunque el proyecto cumple muchos objetivos, creemos que se podría tratar de solucionar algunos problemas sin cambiar demasiado el funcionamiento empleado hasta ahora.

Por ejemplo, con el objetivo de tratar de reducir el hambre, podría crearse una campaña temporal o permanente en la que, por cada pack de comida que se comprara para consumo propio, otro fuera dirigido a comedores sociales. De esta manera, por un pequeño aumento de precio, se estaría ayudando a miles de personas sin recursos.

Así mismo, para reducir el uso de plásticos, podría proponerse un material biodegradable para las fiambreras que utilicen los restaurantes, logrando entrar así en un campo que, ahora mismo, tiene mucho potencial.

#### 4. Conclusiones

La mentalidad de algunas personas ya ha hecho un cambio importante; sin embargo, a la sociedad aún le queda mucho por recorrer en términos de medioambiente, gastos y desarrollo sostenible. La gente vive al día, sin preocuparse por corregir comportamientos que fácilmente podrían mejorarse.

Cada segundo se tiran cincuenta toneladas de comida en buen estado en el mundo, lo que supone diversos problemas por numerosas razones. En primer lugar, tiene un gran impacto en las tierras y océanos: cuanta más comida desperdiciamos, más comida habrá que producir, lo que generará un gran impacto en el

medioambiente. Y no solo es la naturaleza la que se ve afectada, sino que este problema también impacta en un campo tan indispensable como la energía: “El desperdicio de alimentos es responsable de un 8% de las emisiones de GEI, equivalente a 3.3 gigatonnes de CO2 equivalente” (FAO, 2013). Por supuesto, también hay consecuencias de índole económico, y según Hatson y Mitchell, reducir el desperdicio de alimentos generaría un triple de beneficio para la economía, seguridad alimentaria y el medioambiente.

Esto no es solo importante para la actualidad, donde el cambio climático se ha declarado la amenaza más fuerte de la Humanidad, sino también para las generaciones futuras: los comportamientos de hoy en día dictarán las leyes del mañana. Por lo tanto, si seguimos con los hábitos actuales, esto tendrá consecuencia en el futuro, haciendo que cada vez más poblaciones sufran inseguridad alimentaria y escasez.

Por todos estos motivos, los autores del análisis de este caso de estudio no consideramos la aplicación de Too Good to Go como importante, sino que la vemos necesaria. Aunque pueda ser un tipo de negocio en el que ambas partes, tanto clientes como establecimientos ganen, eso es solo el principio; no es difícil ver la implicación de los directivos con el medioambiente, las desigualdades y el cambio climático. En sí misma, su página web oficial es un manual de educación especializado en estos problemas, y no solo se ocupa de informar, sino que ofrece soluciones sobre cómo llevar a la sociedad a un lugar mejor.

Como ellos mismos dicen: no es solo una acción, es un movimiento. Un movimiento que pretende cambiar comportamientos, que pretende educar, reducir y mejorar la sociedad. Un movimiento que estamos seguros de que irá creciendo, mejorando y que nos acabará beneficiando a todos.

### **Bibliografía**

- Bermejo, D. (2019): Too Good To Go: la app para comprar la comida que tiran en los restaurantes [<https://www.elmundo.es/f5/comparte/2019/05/03/5ccb28a3fc6c8357528b4645.html>], available at 31/10/2019.
- Cenis, D. (2019): Too Good To Go – Ahora sí que va en serio, la comida no se tira [[cocinafuturo.net/too-good-to-go-apps/](http://cocinafuturo.net/too-good-to-go-apps/)], available at 31/10/2019.
- El País, FAO (1980): Colección El Estado del Planeta.
- FAO. (2013): Food wastage footprint [<http://www.fao.org/3/i3347e/i3347e.pdf>], available at 31/10/2019
- Hanson & Mitchell (2017): THE BUSINESS CASE FOR REDUCING FOOD LOSS AND WASTE [[https://champions123.org/wp-content/uploads/2017/03/report\\_-business-case-for-reducing-food-loss-and-waste.pdf](https://champions123.org/wp-content/uploads/2017/03/report_-business-case-for-reducing-food-loss-and-waste.pdf)], available at 31/10/2019
- Too Good To go (2019) Official website [<https://toogoodtogo.es/es/movement>], available at 31/10/2019.

---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

**Volumen 7 (2020)**

**MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY**

## **SECTION VI: Green Marketing**



## CONSUMER BEHAVIOUR IN GREEN MARKETING: 4OCEAN'S BUSINESS MODEL

**José Luis Vázquez Burguete**  
**Ana Lanero Carrizo**  
*University of León (Spain)*

**Marina Simoncelli**  
**Giorgio Tammetta**  
**Daniel Láiz Suarez**

### **Resumen:**

4Ocean es una empresa que fabrica sus productos con plástico reciclado. Ellos realizan tareas de limpieza de costas y océanos; fabrican pulseras y otros productos similares con el plástico reciclado que recogen. En este documento se analizan 4Ocean y su marketing verde; después se habla de las acciones que realiza 4Ocean. En las conclusiones se menciona cómo otras empresas similares han empezado a usar marketing verde y otras acciones de esta corriente.

### **Abstract:**

4Ocean is a company that makes its products with recycled plastic. They are engaged in cleaning oceans and coastlines; they produce bracelets and other products with recycled garbage they collect. In this document it's analyzed 4Ocean and its green marketing; then There is a clear discussion about the actions of 4Ocean. In the conclusion there are mentioned also other similar businesses which started to use green marketing and the trends related.



## 1. Introduction

In 2015, two US guys Alex Schulze and Andrew Cooper, during a trip in Bali, Indonesia, found the beaches covered by plastic with trash-filled waves. They asked a lifeguard the reasons why the coastlines weren't cleaned and he answered that they cleaned each morning but then more and more trash come with the tide throughout the day. Schulze and Cooper knew that Indonesia is second only to China among the world's biggest polluters. Immediately, they started working together with locals began to clean the coastline from the amount of garbage accumulated. This led them to start a business, trying to make the biggest impact on this global problem.

While Schulze and Cooper were surfing, they saw some Balinese fisherman navigate their boats around masses of floating plastic and pull up fishing nets full of with plastic bottles and trash. The fishermen simply thrown back in the water all of the rubbish, everything but the fish. Therefore, Cooper asked the fisherman: *"How come you guys aren't taking this plastic back and recycling it? You're just throwing it back in the water where it doesn't belong."* He simply answered: *"Well, we don't get paid to pick up plastic, we get paid to pick up fish."*

During this trip they realized how huge and harmful the ocean plastic crisis was, so they decide to create a for profit company called "4Ocean": it's engaged in the sale of bracelets and water bottles made from 100% recycled materials. With the profits earned, the company takes care of cleaning the coasts and oceans, removing plastic and garbage (see Figure 1). Also, as 4Ocean's mission says, this small company tries to *"stop the inflow of plastic by changing consumption habits"*.

According to Alex Schulze and Andrew Cooper (2017), *"our work won't be done until we can walk along our beaches - in Bali, in Haiti, in Florida, and around the world — and see nothing but warm sand and rolling waves"*.

4Ocean is a purpose-driven business, it wants to give a hand in solving the plastic crisis in the oceans. In the future, they're planning to increase commercial solutions like the re-selling of what they collect on the beaches, and cooperation with governments and industries. This business model aims to be a global inspiration. The company sells each bracelet for \$20 (see Figure 2) promising that the money earned from each purchase will fund the removal of one pound of trash.

**Figure 1.** 4Ocean's purpose



Source: [<http://4ocean.com/about/>], as available at 05/10/2019.

## 2. Case development: On green consumer behaviour

During last decades, green marketers believed that people worried about the environment because they felt the planet was "suffering" – and their communications reflected this thought. But today's marketers began to realize that consumers really fear the planet is losing its ability to sustain human life; they worry about their own current health, and that of their children. That's why health-related issues such as water quality, hazardous waste and air pollution, water availability, global warming, and overpopulation top the list of environmental concerns consumers feel most as problem to remedy.

Figure 2. 4Ocean's bracelet



Source: [<http://twitter.com/4ocean/>], as available at 05/10/2019.

Nowadays in the world is spreading the idea of saving something, from a drop of water to a tree. The behaviour of populations reflects its values, and “sustainability” –caring for nature and the planet and people who live here now and in the future– is now a main value of every living generation, starting with the Baby Boomers who led the green charge back in the mid to late 1960s. As important as Baby Boomers are to environmental activism as the nation’s primary household shoppers and societal leaders, the potential impact to be made by the Internet-savvy Generations X, Y, and Z may be the most significant yet. With every generation now having sustainable values, environmentally considerate behaviour is becoming the norm: they turn off the lights, nudge the thermometer down a degree or two, and turn off the tap when brushing their teeth.

So the uses are changing, and shopping lists along with them. An overwhelming majority of shoppers are now buying green products from time to time, fuelling mass markets for clothing made from organically grown fibers; organically produced foods; cold-water and ultra-concentrated detergents; natural cleaning, personal-care, and so on. Consumers demand more and more for greener products and services, creating opportunities for businesses to promote their greener offerings, and introduce profitable new ones, all the while building their top-line sales, enhancing their image, and bolstering the morale of employees newly engaged in a higher purpose.

Some studies indicate that consumers are willing to pay a premium for green. However, empirical evidence is demanded by sceptical businesspeople to justify the investments in new technology, special materials or ingredients, and high start-up costs of introducing new greener products. There is a key new rule of green marketing: people will now pay a premium indicating that today’s consumers have higher expectations for the products they buy and that environmental soundness is a new dimension of quality.

To the extent that businesses can meet or exceed these new consumer expectations, they will enhance their products’ image and ability to increase a premium. We are expecting that in the future this trend will continue to propel the mass market for eco-inspired products in the years and decades ahead. News about the environment is expected to worsen and so the interest of consumer to improve their effort in helping the world, even just buying a sustainable product, increase. Businesses deal with myriad of stakeholders, including customers, investors, and employees; so industry leaders that are sensitized to the new rules are greening up their products and processes. Is emerging the fact that projecting a company’s image as a leader and an innovator, as well as being socially and environmentally aware, can only be positive.

Influential customers want to do business with companies that have established their green credentials, so companies are using Green Marketing with web campaigns, publishing extensively documented sustainability reports, cooperating with external sources to communicate transparently, and communicating their efforts internally. Studies of green consumer behaviour, in particular purchasing and disposal, have largely focused on demographics and/or socio-demographics, with mixed and frequently contradictory results.

Consumer response to green marketing efforts has fallen short of marketers' expectations (Davis, 1993). However, this recent emphasis on environmental concerns has renewed interest in what we mean for environmental marketing. Environmental marketing, more popularly known as green marketing or sustainable marketing can be defined as the effort by a company to design, promote, price and distribute products in a manner which promotes environmental protection (Polonsky, 2011). The growth of green marketing and green consumer is "perhaps the biggest opportunity for enterprise and invention the industrial world has ever seen" (Cairncross, 1992: 177).

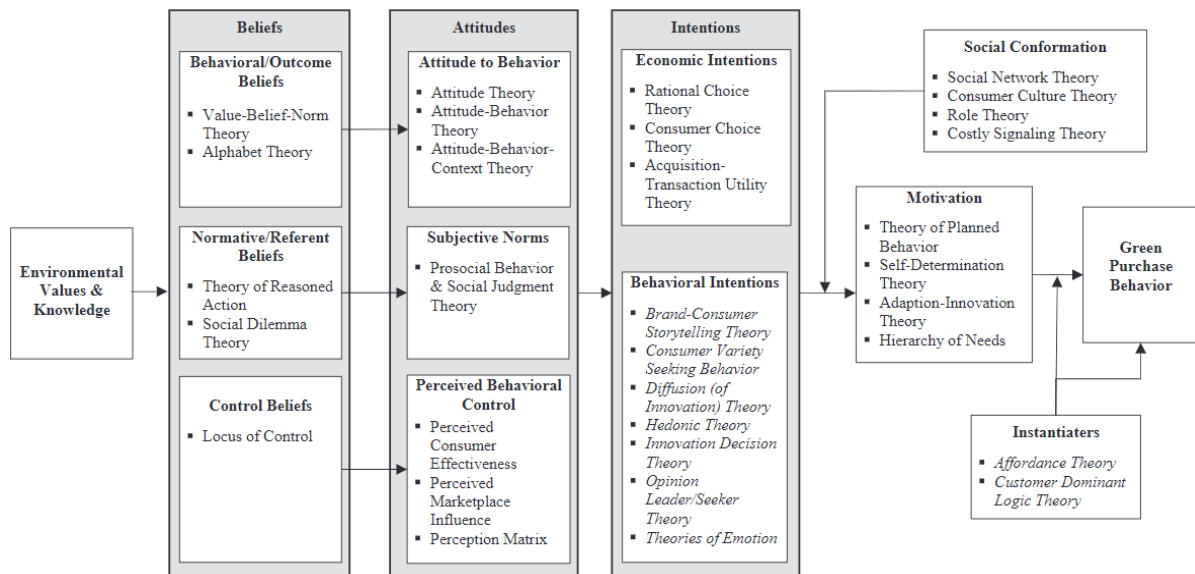
But by what is defined a "green consumer"? A green consumer can be identified to be one who avoids any product which may harm damage to any living organism, cause deterioration of the environment during process of manufacturing or during process of usage, consume a large amount of non-renewable energy, involves unethical testing on animals or human subjects (Elkington, 1994).

There have been a number of different factors which are instrumental in promoting green consumers to purchase green products. Many research over the years identify that higher awareness of green issues; increased level of information availability on environmental sustenance; green advertising by corporations; increased concern for the environment; increase in popularity of green products by social and environmental charities as some factors. This overwhelming increase in the overall environmental consciousness among different consumer profile there have been efforts undertaken by firms to "go green" by presenting the concept of corporate environmentalism (Banerjee, 2003; Hay and Lichter, 2000).

Environmental attitude is identified as the judgment an individual has towards the protection and promotion of the environment. A study on perception of environmental risks by (Bord and O'Connor, 1997) revealed that women were more perceptible to the risks involved in global warming and other related hazardous wastes when compared to the males. Furthermore, the study found that women were more worried about the various negative impacts that global warming could have on their health or their family's health. Green marketing is done by businesses to increase awareness levels and to show that people worried about the environment can do something to solve some issues.

Figure 3 shows a relation between green marketing and green consumer factors that led to purchase a product considered helpful for the environment, among these we can highlight the values and the influence from the outside.

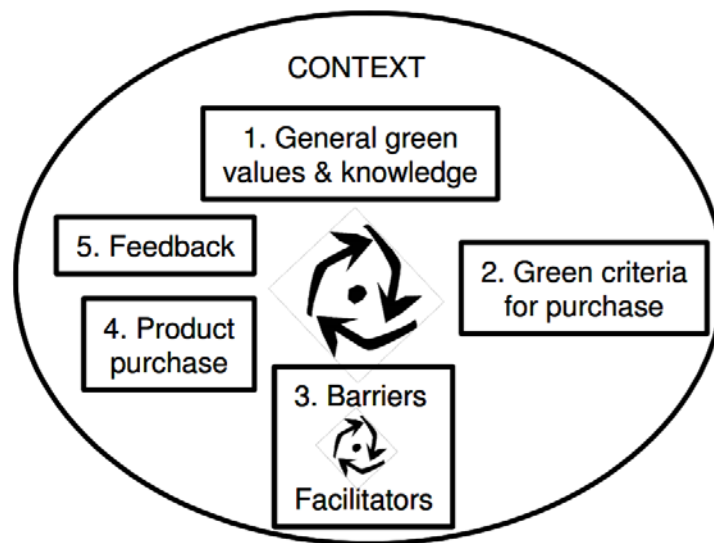
Figure 3. General framework of green marketing and green consumerism theoretical relationships



Source: Groening et al. (2018).

Finally, Figure 4 summarizes the process of purchasing of green consumers.

Figure 4. Green consumer purchasing model



Source: Young et al. (2010).

4Ocean is one of the enterprise that is part of this trend of green marketing and great example of the rise of a business thanks to its belief, creating a community of consumers that represent themselves with the mission and value of 4Ocean. In this case consumer perception is to buy something that it's not a mere product but the purchase involves also the feeling of doing something good to be proud of. In Figure 5 we can see how this company tracks the amount of pounds of trash has been removed from the ocean and the coastlines, thanks to all the customers 4Ocean has since 2017.

4Ocean operates by investing in people, technology and equipment: as their webpage says, they hire captains and create teams to recover harmful marine debris and ocean plastic. Moreover, they also design and invest in equipment that collects plastic and other accumulated trash from streams so they can't enter the ocean. 4Ocean's clean-up crews operate in three main spots: Florida, Haiti and Bali, even though they also have a work base in Texas, as it's shown in Figure 6.



**Figure 5.** 4Ocean's TrashTracker

Source: [<http://4ocean.com/cleanups/>], as available at 05/10/2019.

**Figure 6.** 4Ocean's global team

Source: [<http://4ocean.com/cleanups/>], as available at 05/10/2019.

### 3. Questions for discussion:

**Question 1.** *Is 4Ocean a legitimate business? Does 4Ocean really clean the ocean?*

4Ocean is a legitimate company. It makes sure its funding goes to their claim of cleaning trash from oceans. This company isn't a non-profit charity, but a lot of people have been asking questions about how to find out if a charity is the real deal. Moreover, 4Ocean states that it uses funds from the sale of bracelets to support their efforts to remove trash from the ocean. The company's clean-up operation team are conducted internationally and headquartered out of Boca Raton, Florida.

**Question 2.** *How could 4Ocean improve its business? Who is the major target?*

The company could improve its business by widening its target, for instance, selling other kind of recycled accessories. Therefore, it could start its business in different countries, or it could take care also of different types of pollution. Of course the most important client for 4Ocean is the green consumer who is interest in recycling and taking part of this project related to the ocean. A substantial part of the overall target is made of stakeholders. Communicating a company's embrace of sustainability can enhance corporate equity since investors seek to reduce risk and many "socially responsible" investors want to align their values with their savings. Recognizing the opportunity, more and more companies are communicating their green mission and progress.

**Question 3.** *What's the consumer behaviour respond to this pollution crisis?*

With the plastic crisis awoken in 2017, society as a whole is desperate to take actions. Many consumers are facing with difficult choices and an overload of information on what to do, leaving only governments and large corporations responsible to drive change. This already happened with other pressing environmental threats, such as the climate change and agricultural deforestation: leaving it up to governments and corporations only postpones the solutions to the threat. Others are left thinking that passing on plastics, recycling and cleaning coastlines are the only ways they can solve this situation. Roughly 50% of plastic is

only used once but only 9% of this is sent for recycling; the rest ends up in landfill or in incinerators, or in the worst cases it goes into the ocean. Society needs to end its dependence on all single use plastics, as well as consumers, producers and governments should push the ban on single use plastics worldwide. By doing this we can avoid thrashing landfills and oceans with this material that is not biodegradable and it's able to cause so much harm to our environment. The so called "*#plasticattack movement*" has already pushed several supermarkets to adopt some plastic free aisles, which proves that consumer behaviour matters.

#### 4. Conclusions

To sum up, this case highlights the purchasing power of all consumers: they can change trend of products sold by companies, especially multinational ones. 4Ocean is the result of a different attitude of people towards new global problems of the society. The secret of success in businesses is always to listen to customers and their needs because nowadays are becoming more complex than just a product but includes ideas and values. They are applying the so-called Green Marketing and it is part of a wave made of companies that try to help the world with their products. That is possible by creating a community-base of consumers that can feel their action of purchasing as a little contribute that can matter.

Namely, the success of 4Ocean is proved by the results of these 2 years:

- In the edition of the "Forbes Under 30" in 2019, the 4Ocean co-founding team of Andrew Cooper and Alex Schulze have been named to the Social Entrepreneur category.
- There have been clean-ups in 27 countries so far by 4Ocean. The company is operating out of multiple countries and employs more than 150 people around the globe.
- During 2019 4Ocean won the Guinness World Record for the largest underwater clean-up of all time.
- They've donated more than \$300,000 to 65 groups that work in marine conservation.

Furthermore, more and more enterprises are beginning to focus on the environmental marketing, inspired by attitudes like 4Ocean. Among them we can mention Sea2see, an enterprise that makes sustainable eyewear with recycled materials, Parley for the ocean, an organization that inspire group such as companies, brands, organizations, in the exploration of new ways of creating, thinking and living in a sustainable way. What really show the importance of Green Marketing today is the actions of the multinational (for example Starbucks, Ikea, Just Eat or McDonalds). When small businesses managed with purpose of cleaning ocean demonstrates the advantage of using a different type of marketing also for the side of profit, it brings a globally change, consumers play a main role to do this.

As stated by Oliver Speakman and 4Ocean's founders:

*"What are your views on where the subject of sustainability is heading in general? What are some ways the average citizen can contribute towards sustainability?" – Oliver Speakman, Impakter.com, March 5, 2018.*

*"It's hard for our environment to stay productive when trash is being dumped into the ocean and it's even worse when that trash doesn't get picked up and disposed of properly. The problems stem further with the ingestion of microplastics in fish populations worldwide. Many people that eat fish are now consuming and digesting the microplastics in their bodies. The trash our communities throw into the ocean is making its way back into us. Floating trash islands are also forming all over the world that are harming our marine life. The average citizen has the choice to pick up their trash rather than discarding it in a place it doesn't belong" –Co-founders of 4Ocean.*

*4Ocean is based on a new type of business model, starting from a simple idea of a bracelet made by recycled materials, they just added an intangible feature represented by the value of the cleanups of the oceans. The company's success is characterized by the amount of customers that is increasing day by day, pushed by the will of defending the planet in which they live.*

**References:**

- 4Ocean (2019): company official website [<http://4ocean.com>], available at 05/10/2019.
- 4Ocean (2019): company's Twitter site [<https://twitter.com/4ocean/>], available at 05/10/2019.
- 4Ocean (2019): New Guinness World Record – 4ocean helps set the mark for largest underwater cleanup! [<https://legacy.4ocean.com/blogs/blog/guinness-world-record>], available at 05/10/2019.
- Abburrà, A. (2018). Contro il “marine litter” c’è 4Ocean. La battaglia di due amici surfisti per pulire il mare dalla plastica [<https://www.lastampa.it/tuttogreen/2018/05/26/news/contro-il-marine-litter-c-e-4ocean-1.34019940>], available at 05/10/2019.
- Cherian, J. & Jacob, J. (2012). Green marketing: A study of consumers' attitude towards environment friendly products. *Asian Social Science* 8(12):117-126.
- Groening, C., Sarkis, J. & Zhu, Q. (2018). Green marketing consumer-level theory review: A compendium of applied theories and further research directions. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1848-1866.
- McDonand, S. & Oates, C.J. (2006). Sustainability: consumer perceptions and marketing strategies. *Business Strategy and Environment* 15:157-170.
- NAC (2019). NAC trae a España el Proyecto 4Ocean [<https://www.europapress.es/comunicados/empresas-00908/noticia-comunicado-nac-trae-espana-proyecto-4ocean-20190603102423.html>], available at 05/10/2019.
- Ottman, J.A. (2011). *The new rules of green marketing. Strategies, tools and inspiration for sustainable branding*, London: Routledge.
- PR Newswire (2018). 4Ocean co-founders Andrew Cooper and Alex Schulze named Forbes 30 Under 30 Social Entrepreneurs. Annual list highlights visionaries changing the world [<https://www.prnewswire.com/news-releases/4ocean-co-founders-andrew-cooper-and-alex-schulze-named-forbes-30-under-30-social-entrepreneurs-300750165.html>], available at 05/10/2019.
- Sea2see (2019): company official website <https://www.sea2see.org/>, available at 05/10/2019.
- Speakman, O. (2018). 4Ocean: pulling trash, a pound at a time [<https://impakter.com/4ocean-pulling-trash-pound-time/>], available at 05/10/2019.
- Taylor, B. (2017). Can a bracelet craze clean our oceans? [<https://www.engineeringforchange.org/news/can-a-bracelet-craze-clean-the-oceans/>], available at 05/10/2019.
- The Ocean bottle (2018). A global effort for one shared ocean [<https://medium.com/@theoceanbottle/a-global-effort-for-one-shared-ocean-932c32017ed5>], available at 05/10/2019.
- Trunfio, D. (2018). Questi ragazzi stanno pulendo l’oceano dalla plastica (creando anche posti di lavoro) [<https://www.greenme.it/informarsi/ambiente/4ocean-pulizia-oceani-plastica/>], available at 05/10/2019.
- Young, C.W., Hwang, K. McDonald, S. and Oates, C. (2010). Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development* 18(1):18-31.

## GESTIÓN DE CRISIS: EL ESCÁNDALO DE LAS EMISIONES DE VOLKSWAGEN

**Ramón Cuadrado Marqués**  
**Antonio Macarro Tomillo**  
*Universidad de Cádiz (España)*

**Julia Trinidad González**

### **Resumen:**

Esta investigación analiza la gestión de crisis que llevó a cabo el Grupo Volkswagen tras conocerse su escándalo de las emisiones contaminantes, según el cual Volkswagen y otras marcas del grupo manipularon el software de sus vehículos para que detectaran cuándo estaban siendo sometidos a una prueba oficial y así disminuir las emisiones que emitían. Posteriormente, cuando estos coches se encontraban en carretera de manera habitual, los vehículos expulsaban muchos más gases contaminantes de los permitidos por la normativa. El hecho de hacerse público este engaño ha perjudicado bastante la imagen de la mayoría de marcas del Grupo Volkswagen, sobre todo Volkswagen y Audi, repercutiendo además en sus ventas mundiales.

### **Abstract:**

This research is about Volkswagen's emissions scandal and its crisis management. This company and others among the Volkswagen AG group manipulated the software of their vehicles detecting whether they were in an official test. In this way, the cars reduced the quantity of polluting emissions, but when they were on the road, these emissions were higher than the environmental regulations allowed. The fact of this scam being publicized has damaged the image of the majority of the Volkswagen Group's brands, especially Volkswagen and Audi. In addition, this has affected their global sales too.



## 1. Introducción

El caso gira en torno al Grupo Volkswagen, el cual se dedica al sector de la automoción. Dentro de él están marcas tan importantes como Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Porsche, Bugatti, Bentley, Lamborghini, Ducati, Cupra, Volkswagen Vehículos Comerciales, Scania y Man.

Volkswagen surgió en los años 30 cuando Adolf Hitler se alzó con el poder y quiso impulsar la industria del automóvil en Alemania. Quiso crear un vehículo sencillo y de confianza que se pudieran permitir casi todos los alemanes. Inicialmente, se referían a él como volkswagen, que en alemán significa “coche del pueblo”. Su diseño permitía llevar en su interior a dos adultos y tres niños. Este coche es mundialmente conocido y, según el lugar donde nos encontremos, se llama de diferentes maneras: Volkswagen Beetle, Escarabajo, tipo 60, Bug, Käfer, Vocho y Fusca. También es conocido como Volkswagen Tipo 1 (Gómez, 2017).

Para elegir a la persona que se encargaría de hacer realidad este vehículo, se llevó a cabo un concurso. El ganador fue el ingeniero Ferdinand Porsche, quien realizó los planos y diseños del coche. Más tarde se añadieron detalles que lo harían más atractivo, comenzando finalmente su producción el 27 de diciembre de 1939. Su nombre era Kdf-Wagen, cuya traducción es “fuerza a través de la alegría”, aunque, como se ha dicho anteriormente, al final fue denominado de distintas formas (Blog de Volkswagen en México, 2018).

Justo antes de que empezara la producción en serie del Volkswagen, Alemania invadió Polonia y la fábrica recibió órdenes de concentrarse en la producción militar, resultando muy pequeña la fabricación del Kdf-Wagen. Por todo esto, solo se hicieron 640 vehículos para uso civil, los cuales se destinaron a la élite. La fábrica se dedicó a producir objetos militares y como centro de reparación de aviones. Porsche, además, diseñó otro coche, basado en el Kdf-Wagen, llamado Kübelwagen, en el que se mostraba la adaptabilidad y versatilidad del Volkswagen. El Kübelwagen era básicamente este último, pero militarizado. Durante la guerra, la fábrica fue objeto de varios ataques, pero gran parte de la maquinaria y de la producción fueron trasladadas a otros lugares antes de que ocurrieran (Ewing, 2017, pp.20-29).

Después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa pasó a manos de los británicos. Ellos fueron quienes pusieron el nombre de Wolfsburgo a la ciudad, en honor a un castillo de los alrededores, y así eliminar el pasado nazi. En diciembre de 1945 se reanudó la producción, centrándose en el coche Volkswagen. Posteriormente, la fábrica creó una red de talleres y concesionarios y, en agosto de 1947, empezó la exportación de sus vehículos a otros países de Europa. El encargado de supervisar la fábrica fue Ivan Hirst, quien consiguió fabricar 10.000 coches antes de octubre de 1946, gracias a su habilidad por obtener las piezas y materias primas. Finalmente, en octubre de 1949, los británicos le dieron la administración de Volkswagen al gobierno alemán cuando ya la empresa comenzó a despegar (Ewing, 2017, pp.31-38).

Poco a poco Volkswagen fue entrando en el mercado global, llegando a ser uno de los grandes del mundo del automóvil. Volkswagen Group España Distribución llegó a nuestro país de manera oficial en 1993 (antes había vehículos de importación), comercializando en el primer año 55.165 vehículos. En 1998 ya superó los 100.000. En 2007, llegó a matricular 209.771 vehículos. En 2017 llegó a las 174.036 matriculaciones. Actualmente es el primer distribuidor de automóviles de España (Volkswagen Group España Distribución, 2019).

En septiembre de 2015 surgió el llamado Dieselgate. La Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA) acusó a Volkswagen de haber manipulado las emisiones de sus vehículos. Fue un escándalo que afectó profundamente al Grupo Volkswagen, ya que se descubrió que el software fraudulento lo habían usado también en algunas de sus otras marcas (Audi, Seat, Skoda y Porsche).

El escándalo de las emisiones de Volkswagen ha sido uno de los mayores escándalos empresariales de los últimos años. El valor en Bolsa de Volkswagen bajó un 40% en solo dos días y su consejero delegado mundial, Martin Winterkorn, dimitió de manera fulminante. Ya la Agencia Medioambiental de Estados Unidos (EPA) comunicó el año anterior al escándalo los resultados de sus estudios, a partir de las pruebas realizadas por la International Council of Clean Transportation (ICCT) y, después, por la Universidad de Virginia, la cual comprobó que varios vehículos con combustible diésel marcaban importantes divergencias entre las emisiones que emitían realmente y las que supuestamente deberían tener. Esto ocurría concretamente a los modelos Jetta y Passat. Se averiguó que el software estaba manipulado de tal manera que el ordenador de a bordo detectaba por la manera de usar el volante, si estaba siendo conducido de forma normal o si se estaba sometiendo a un test de homologación. En este caso último, los niveles de emisión de gases eran mucho menores, sobre todo el óxido de nitrógeno. Todas las partículas que se

emitían son nocivas para la salud y para el medio ambiente. Estas se liberaban de manera disparada, muy por encima de los límites establecidos, cuando el vehículo circulaba con normalidad por la carretera. Aunque en Estados Unidos los vehículos diésel no representaban más del 3% de su mercado automovilístico (el 20% fabricado por Volkswagen), en Europa este porcentaje aumentaba considerablemente, sobre todo en España, ya que en 2014 más del 66% de los coches matriculados eran diésel (Moreno, 2015, pp.58-60).

**Figura 1.** Nota de prensa del Grupo Volkswagen sobre el comunicado de Martin Winterkorn tras conocerse públicamente el fraude.



Fuente: [[http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen\\_\\_1758-c-42697\\_\\_html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen__1758-c-42697__html?gvw=true)], a fecha 05/11/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

El 18 de septiembre de 2015 la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) dio una conferencia de prensa y dio un aviso de infracción en el que acusó a Volkswagen de utilizar un software para burlar las pruebas oficiales de emisiones. Es el comienzo de la crisis del escándalo de las emisiones de Volkswagen. En la nota de prensa que emitieron, decían que las autoridades reguladoras habían descubierto que las emisiones de óxidos de nitrógeno eran 40 veces superiores a lo permitido, afectando a 500.000 coches en Estados Unidos. La EPA informó a Volkswagen solo media hora antes de difundirlo. La multa máxima sería de 18.000 millones de dólares. La EPA expuso que este hecho era muy grave para la salud, ya que los óxidos de nitrógeno conllevan problemas respiratorios y cardiovasculares, especialmente perjudiciales para niños, ancianos y personas con patologías respiratorias. Sin ir más lejos, Volkswagen vendió, entre 2009 y 2015, 11 millones de coches con el dispositivo de manipulación en todo el mundo (Ewing, 2017, pp.270-277).

Previamente a este suceso, en la fase de precrisis, Volkswagen optó por no dar muchas explicaciones a la Junta de Recursos del Aire de California (CARB) en las numerosas ocasiones que esta le pidió información. Además, la empresa modificó su solicitud de homologación a la EPA y también planearon modificar el software de los nuevos modelos para disminuir las emisiones de óxidos de nitrógeno. A pesar de ello, no iban a bajar tanto como para cumplir con la normativa. Tras una llamada telefónica entre la CARB y Volkswagen, los directivos de esta última plantearon llamar a revisión a todos sus coches diésel desde 2009. La reparación solo sirvió para disminuir mínimamente las emisiones y para mejorar la eficiencia del dispositivo de manipulación. Además, no fueron honestos con los propietarios de los coches a la hora de explicarles el por qué de la llamada a revisión (Ewing, 2017, pp.241-246).

A la vez que ocurría esto, la CARB y la EPA también le estaban pidiendo explicaciones a Audi. Esta marca había hecho pruebas que demostraban que sus coches también expulsaban muchos más óxidos de nitrógeno de los que debería. Para despistar a los organismos, solo les mostró datos del Audi A8, el cual solo emitía tres veces por encima de lo establecido (Ewing, 2017, pp.246-247). Tras la llamada a revisión de Volkswagen, la CARB le pidió varias veces información que confirmara que ahora las emisiones cumplían la normativa. Sin embargo, Volkswagen no aportó la documentación (Ewing, 2017, p.247). La

empresa formó un equipo de trabajo, liderado por Friedrich Eichler, para disminuir las tensiones en la empresa y para buscar soluciones, pero ya era demasiado tarde. Por ello, fueron a finales de julio al bufete experto en asuntos de normativa Kirkland & Ellis, para averiguar cuáles podrían ser las posibles sanciones (Ewing, 2017, pp.257-262).

A principios de agosto de 2015, Oliver Schmidt, ejecutivo de Desarrollo de Motores, y Stuart Johnson, director de la oficina de Medio Ambiente e Ingeniería de Volkswagen, admitieron ante la CARB que no se habían solucionado los problemas de emisiones con la llamada a revisión, pero no dijeron nada del dispositivo de manipulación. En la reunión con Alberto Ayala, el encargado de los laboratorios de pruebas de emisiones de la CARB, le enseñaron un archivador con bastante información que le estuvieron mostrando. Ayala se lo llevó a sus trabajadores, los cuales no le encontraron ningún sentido y dijeron que la única solución era que se tratara de un dispositivo de manipulación. Mientras tanto, Eichler propuso una reunión para poner a la venta los modelos de 2016 y quisieron hacer una segunda llamada a revisión para los coches más antiguos. A pesar de que garantizaban que los nuevos modelos emitían las emisiones correctas, le seguían dando a la CARB información incompleta. Por ello, esta tomó uno de los nuevos modelos de la gama 2016 de Volkswagen para comprobar sus emisiones. Ante la presión, Johnson acudió a un congreso donde estaba Ayala y le confesó todo, al contrario de lo que le dijeron sus jefes que hiciera. Ante esto, los empleados de la marca borrarán todas las pruebas del fraude y tuvieron una reunión para tratar la manera de confesar oficialmente. El 3 de septiembre de 2015, Johnson, Eichler y Schmidt fueron a la CARB y admitieron formalmente que los coches de Volkswagen contenían un dispositivo de manipulación (Ewing, 2017, pp.263-267).

El 14 de septiembre de 2015, días antes de anunciar la EPA el aviso de infracción, tuvo lugar el “Salón del Automóvil de Frankfurt”, en el que Winterkorn contó cómo Volkswagen estaba modificando su enfoque hacia modelos híbridos enchufables y coches eléctricos, prometiendo veinte nuevos coches de estas características antes de que acabase la década. Esto fue curioso, ya que ellos siempre defendían su “diésel limpio” (Ewing, 2017, pp.269-270).

Un día más tarde del aviso de infracción, el consejero delegado mundial del Grupo Volkswagen, Martin Winterkorn, dimitió de manera fulminante antes de que fuera cesado. Volkswagen anunció una auditoría a nivel mundial y el aprovisionamiento de 6.500 millones de euros para revisar los modelos manipulados. El responsable de Volkswagen en Estados Unidos, Michael Horn, reconoció que habían sido deshonestos y que este comportamiento iba totalmente en contra de los valores de la empresa (Moreno, 2015, pp.58-60).

Antes de su dimisión, Winterkorn dio un comunicado el 20 de septiembre de 2015. Expuso que lamentaba haber traicionado la confianza de sus clientes y del público en general, que iban a cooperar con las organizaciones responsables con total transparencia y que iban a hacer todo lo que fuera necesario por sanar el daño causado y por restaurar la confianza. Además, añadió que se había mandado crear una investigación externa para clarificar este asunto, y que en Volkswagen no se toleraba ninguna clase de vulneraciones en las normas internas y externas (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2015).

El 25 de septiembre el consejo de vigilancia nombró a Matthias Müller como nuevo consejero delegado. Este era el consejero delegado en Porsche. Prometió descentralizar Volkswagen y dar a los directivos de las filiales mayor autonomía. Los accionistas también nombraron al sucesor de Ferdinand Piëch como presidente del consejo de vigilancia, Hans Dieter Pötsch. Piëch, quien había estado al frente del consejo de vigilancia del Grupo Volkswagen desde 1993, dimitió junto a su esposa pocos meses antes de surgir el escándalo. Por otro lado, Pötsch había sido el director financiero de la empresa y, aunque su elección fue antes del escándalo, entró en vigor después (Ewing, 2017, pp.283-286). Además, el Grupo Volkswagen nombró al nuevo director de Comunicación, Relaciones con Inversores y Relaciones Externas global, Hans-Gerd Bode. También contrató a las agencias de comunicación y relaciones públicas Kekst, en Estados Unidos, y Finsbury, en Reino Unido (Fernández, 2015).

En un encuentro en Wolfsburg el 6 de octubre de 2015, Müller prometió a sus empleados que se aclararía todo el escándalo de las emisiones de forma rápida e implacable. Además, afirmó que todo lo ocurrido iba en contra de los valores del Grupo Volkswagen y que no había excusa. Añadió también que superarían esta crisis porque eran un grupo muy sólido y que, además, contaban con los mejores recursos (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2015).

Tras el gran descenso de las ventas en Estados Unidos, Volkswagen intentó incentivar las compras de los clientes dándoles una tarjeta Visa con 500 dólares y también otra que era para usar en los concesionarios

Volkswagen. Además, les ofreció asistencia gratuita en carretera. A pesar de ello, los clientes lo vieron insuficiente como para compensar lo ocurrido (Ewing, 2017, p.288). En noviembre de 2015, Volkswagen anunció un plan en el que iba a reparar en Europa 8,5 millones de vehículos para que cumplieran la normativa de aire puro a un coste supuestamente moderado. Consistía en una actualización del software y, en ciertos modelos, la instalación de unos tubos de plástico que mejorarían el flujo del aire al motor para disminuir las emisiones, llamados “estabilizadores de flujo”. La reparación parecía tan simple que extrañaba que Volkswagen no la hubiera hecho desde el principio. Las autoridades alemanas certificaron el plan de la empresa y, según la normativa europea, lo que se aprueba en Alemania, tiene legalidad en todos los países miembros (Ewing, 2017, pp.296-297).

A principios de noviembre, Francisco Javier García Sanz, vicepresidente mundial del Grupo Volkswagen, se reunió en Madrid con José Manuel Soria, ministro de Industria, Energía y Turismo en aquel momento, para hablar sobre los últimos datos relacionados con las emisiones de sus coches. Las irregularidades afectarían en España aproximadamente a 50.000 vehículos. A pesar de ello, estos eran seguros y aptos para circular, garantizando que se harían cargo de los costes ocasionados por las irregularidades causadas. García Sanz quiso transmitir “el compromiso del Grupo Volkswagen de informar puntualmente a las autoridades españolas sobre cualquier novedad que se produzca en relación con este tema” (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2015).

Volkswagen comenzó a recortar en investigación y desarrollo por la situación financiera a la que tenía que hacer frente, justo cuando iba a tener lugar un gran cambio en la tecnología. En noviembre de 2015, anunció que iba a reducir su inversión en nuevos modelos y otros proyectos en 1.000 millones de euros. Además, a principios de 2016 la producción de la fábrica de cristal de Dresden se canceló y la mayoría de sus trabajadores fueron llevados a otras fábricas (Ewing, 2017, p.293). En diciembre de 2015, Pötsch y Müller dieron una conferencia para la prensa en Wolfsburg para presentar las conclusiones preliminares de la investigación, en la que admitieron que el fraude se debía a las deficiencias de algunos procesos de la compañía y a las malas conductas de algunos empleados. De hecho, nueve trabajadores fueron despedidos por estar relacionados con el escándalo. Además, prometieron que iban a trabajar en la mejora de los procedimientos y en la aprobación del software (Ewing, 2017, p.295).

Por otro lado, Volkswagen no quiso entregar a las autoridades estadounidenses sus correos electrónicos internos y demás documentos, amparándose en las leyes alemanas de privacidad de datos. Como la situación estaba empeorando, en diciembre de 2015, pusieron en el cargo de asesor general a Manfred Döss, asesor general de Porsche Automobil Holding SE. Döss era un hombre duro pero tenía experiencia en pleitos en Estados Unidos y sabían que iba a luchar con todas sus fuerzas por defender Volkswagen. Este nombró a Robert Giuffra, socio de la empresa Sullivan & Cromwell, como consejero coordinador a nivel nacional en el litigio en Estados Unidos. Döss y Giuffra eran conscientes de que cuanto más tiempo estuvieran los coches manipulados en la carretera, peores serían las consecuencias, así que debían llegar a un acuerdo. Tomaron a Francisco Javier García Sanz como representante de los altos cargos de Volkswagen. Era español y tenía un trato amigable y cordial, por lo que su figura sería una ventaja en las negociaciones en Estados Unidos. De hecho, desde enero de 2016, García Sanz y Döss visitaron habitualmente a los funcionarios de la EPA, de la CARB y del Departamento de Justicia para colaborar. Además, ellos dos y Giuffra consiguieron que en Alemania transfirieran su documentación a Estados Unidos (Ewing, 2017, pp.302-305).

Por otra parte, los ejecutivos de Volkswagen prefirieron hacer caso omiso a la indignación pública, a pesar de lo que les aconsejaban los expertos en relaciones públicas. En enero de 2016, Müller hizo su primera visita a Estados Unidos como consejero delegado de la empresa para asistir al “Salón del Automóvil de Detroit”. En una rueda de prensa reconoció que habían decepcionado a sus clientes, a los gobernantes y a la opinión pública, y que se comprometían a solucionarlo todo. Sin embargo, después un periodista de la National Public Radio (NPR) se acercó a él y le mencionó los problemas éticos en Volkswagen, a lo que Müller respondió con aire molesto que no fue un problema ético, sino técnico. Esta insistencia de Müller de que no era una cuestión ética, a pesar de las evidencias, hizo que salieran a la luz numerosas protestas. Por ello, al día siguiente pidió disculpas en una entrevista para la NPR y culpó sus palabras a la incómoda situación. Además, aceptó que sí hubo una infracción y pidió perdón de nuevo a sus compradores, proveedores y también a las autoridades por actuar inadecuadamente ante la EPA y la CARB (Ewing, 2017, pp.301-302).

En Europa, Volkswagen seguía firme y se negó a admitir que hubiera hecho algo ilegal. De hecho, Oliver Schmidt declaró ante un comité del Parlamento Británico que Volkswagen había retirado el software que detectaba que el vehículo se estaba sometiendo a una prueba oficial, pero que, a pesar de ello, en Europa no se consideraba un dispositivo de manipulación. La empresa se intentaba proteger de los obstáculos, ya que la indemnización a 8,5 millones de coches diésel en Europa, sería su ruina financiera (Ewing, 2017, pp.305-306). Además, Volkswagen retrasó la publicación de su informe anual de 2015 mientras se estuviera negociando un acuerdo, pero esto llevó al retraso de la reunión anual de accionistas, entre otros temas. Por ello, finalmente se publicó antes del acuerdo. Por primera vez desde 1993, Volkswagen tenía unas pérdidas de 1.600 millones de euros (Ewing, 2017, pp.313-314).

Por su parte, Giuffra se centró en la estrategia de llegar a un acuerdo con las autoridades reguladoras, ya que, si la propuesta le parecía bien al gobierno, a los abogados de los propietarios de los coches no les quedaría más remedio que aceptarla. En marzo la compañía lanzó una propuesta que decía que se comprometía a reparar los coches lo mejor que pudiera y que disminuiría las emisiones de otra forma, haciendo, por ejemplo, que los camiones, autobuses y remolcadores de Estados Unidos tuvieran motores más limpios. El 9 de marzo de 2016, Döss, Giuffra y García Sanz, junto a otros miembros, fueron al Departamento de Justicia en Washington para saber si aceptaban su propuesta. Los funcionarios insistieron en que Volkswagen recomprara los vehículos diésel a sus propietarios o que, si estos últimos preferían quedarse con ellos, la empresa los arreglara para que cumplieran la normativa de emisiones. Volkswagen aceptó el acuerdo. El 21 de abril se dictaminó que Volkswagen debía adquirir o arreglar los coches diésel a partir de la gama 2009, indemnizar a los propietarios y pagar una multa por el impacto medioambiental causado. El acuerdo le costaría un máximo de 14.700 millones de dólares, siendo 10.000 millones para los dueños de los coches. Quienes decidieran revender su vehículo, tendrían derecho a recibir una suma igual al valor del coche en septiembre de 2015, según lo calculó la Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles de Estados Unidos. Además, recibirían al menos 5.100 dólares de compensación, dependiendo del valor del vehículo. Los propietarios que quisiesen quedarse con su coche tendrían la misma compensación, además de la reparación del vehículo respecto al control de emisiones. Los clientes que tuvieran arrendado el vehículo con Volkswagen, podrían entregarlo sin pagar ninguna penalización y recibirían más o menos la mitad de la compensación que un propietario (Ewing, 2017, pp.309-312).

Mientras tanto, en Wolfsburgo, Volkswagen insistía en que estaba cambiando la forma de hacer las cosas. De hecho, contrató a principios de 2016 a Christine Hohmann-Dennhardt como miembro de la junta directiva responsable de los asuntos legales y de integridad. Era la primera mujer en formar parte de su junta directiva y era antigua jueza del Tribunal Constitucional de Alemania. Se encargó de vigilar que todos los trabajadores de Volkswagen no infringieran ninguna ley (Ewing, 2017, p.319).

Además, cabe destacar que Müller tuvo ocasión de pedirle perdón en persona al presidente Barack Obama por lo sucedido en Volkswagen durante una cena en Hannover, que estaba presidida por la canciller Angela Merkel (Ewing, 2017, p.319-320). Por otra parte, a pesar de las millonarias pérdidas de la compañía, el consejo de vigilancia se negó a recortar las primas de las doce personas que habían formado la junta directiva en 2015. Sus miembros recibieron una compensación de 59 millones de euros, incluyendo los 31 millones de euros en primas, las cuales se redujeron en 4,2 millones (inicialmente iban a ser 35 millones de euros) por la presión de la opinión pública. Con más de un mes de retraso, el 22 de junio de 2016, se celebró la reunión anual de accionistas. Müller siguió transmitiendo que el fraude fue culpa de unas pocas personas en la empresa, con deficiencias técnicas y con conductas inadecuadas. Pötsch, por su parte, dijo que los altos cargos no estaban al corriente de la gravedad de la situación hasta que la EPA lo anunció (Ewing, 2017, pp.320-321).

En octubre de 2016, Wolfgang Porsche y su primo Hans Michel Piëch, hermano de Ferdinand Piëch, ambos miembros del consejo de vigilancia del Grupo Volkswagen, concedieron una entrevista a la revista *Der Spiegel*, en la que prometieron no intervenir en las cuestiones cotidianas de Volkswagen. Con ello dejaron claro que mantendrían una postura distinta a la de Ferdinand Piëch, el cual siempre intervenía en todos los ámbitos de la empresa. Ambos también reconocieron que fue un fallo pagar las cuantiosas primas a los directivos, y además prometieron reformar el método de compensaciones. Sin embargo, no tenían pensado llevar a cabo ninguna reforma integral en el área directiva. También añadieron que confiaban en su nuevo presidente del consejo de vigilancia, Hans Dieter Pötsch. Pocas semanas después de esta entrevista, Volkswagen anunció que las autoridades estaban investigando a Pötsch por ocultar información importante a los accionistas de la empresa. Aun así, no dejó su cargo (Ewing, 2017, pp.353-354). Por otro

lado, en noviembre de 2016, Volkswagen anunció que iba a recortar 14.000 puestos de trabajo en Alemania, debido a las pérdidas de la marca (Ewing, 2017, p.341).

En 2016 aparecieron datos en una prueba oficial de laboratorio que llevaban a pensar que algunos coches Audi vendidos en Estados Unidos podían tener otro dispositivo de manipulación, ya que hacían un cambio que provocaba que emitiera menos dióxido de carbono. Volkswagen y Audi respondieron que se trataba de un fallo técnico y no de un software fraudulento (Ewing, 2017, pp.354-355).

También en 2016, el Grupo Volkswagen anunció su nueva estrategia, llamada “Together-Estrategia 2025”. Con una completa transformación del negocio, su principal objetivo es convertir a este grupo en el proveedor líder mundial de movilidad sostenible. Sus pilares son: la movilidad eléctrica, con más de treinta vehículos eléctricos nuevos hasta 2025 y con ventas de entre dos y tres millones de unidades; el desarrollo de nuevas competencias, incluyendo la conducción autónoma, las baterías electrónicas y la inteligencia artificial; y los servicios de movilidad como motor adicional de crecimiento, estableciendo un negocio de soluciones de movilidad transversal con todas las marcas para poder desarrollar y conseguir servicios que se adapten a las necesidades de los clientes (Volkswagen Group España Distribución, 2019).

El 11 de enero de 2017 Volkswagen aceptó en la sentencia de conformidad que el fraude no se debía solo a un pequeño grupo de ingenieros (Ewing, 2017, p.356). Sin embargo, el 14 de marzo de 2017, Volkswagen dio una rueda de prensa en Wolfsburgo en la que Müller afirmó que nadie de los altos directivos tenía culpa del fraude, a pesar de lo que dijera la sentencia de conformidad (Ewing, 2017, pp.361-358). Por otro lado, el 26 de enero de 2017, Volkswagen anunció que la antigua jueza Christine Hohmann-Dennhardt, quien fue a Volkswagen para mejorar su cultura corporativa, dejaba su puesto en la empresa por distintas diferencias entre la empresa y ella (Ewing, 2017, p.354).

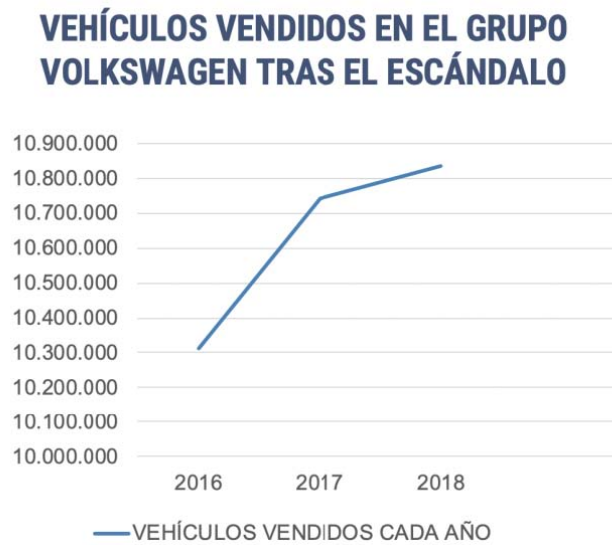
A pesar de todo, Volkswagen siguió apostando por el mercado estadounidense, creando un nuevo SUV de siete plazas, llamado Atlas, en su fábrica de Chattanooga. Invertió 900 millones de dólares pero, eso sí, no hicieron versión diésel de este coche (Ewing, 2017, p.363). Además, el 20 de junio de 2018, Volkswagen AG y Ford Motor Company anunciaron la firma de un Memorando de Entendimiento. Estaban investigando una alianza estratégica para reforzar la competitividad de ambas empresas y para mejorar el servicio a sus clientes (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018).

Actualmente, en 2019, parece que la crisis del Grupo Volkswagen se va disipando poco a poco. Actualmente, el grupo está enfocado en la creación de vehículos eléctricos e híbridos. Jürgen Stackmann, máximo responsable de marketing y ventas de Volkswagen, afirma que no es rentable para la empresa vender coches pequeños de combustión que emitan bajas emisiones con un precio de venta bajo. Por ello, el Volkswagen Up, el SEAT Mii y el Skoda Citigo serán completamente eléctricos. También modelos del segmento superior lo serán, como el Polo, el Ibiza o el Fabia. Stackmann señala, además, que van a cumplir estrictamente la nueva normativa de 95 gramos de dióxido de carbono en 2021 en la Unión Europea. No piensan arriesgarse a recibir ninguna multa por exceso de dióxido de carbono. Por último, en 2020 pretenden vender 100.000 vehículos de Volkswagen 100% eléctricos, los cuales serán la mayoría eUp y unos 35.000 serán eGolf (García, 2019, p.53).

Finalmente, Audi también apuesta fuerte este 2019 por la electrificación. De hecho, tendrá este año ocho modelos con etiqueta cero emisiones, seis híbridos y dos eléctricos. Apostarán también por la digitalización y la mayor eficiencia. Todo ello tendrá una inversión de 15.000 millones de euros para llegar a tener en 2025 treinta modelos eléctricos (sin contar con los híbridos ligeros). Según el consejero delegado de Audi, Bram Schot, se reducirán los modelos de combustión pero, aun así, se tendrá en cuenta lo que los clientes pidan (García, 2019, p.37).

### **Ventas del Grupo Volkswagen tras el escándalo**

A pesar del escándalo, las ventas del Grupo Volkswagen han incrementado anualmente desde 2016. Ese año cosechó una cifra de 10.312.400 vehículos vendidos, suponiendo un incremento del 3,8% respecto al 2015 (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2017). En 2017, también aumentó a 10.741.500 vehículos (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018). Finalmente, en 2018, las ventas llegaron a 10.834.000 unidades (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019). Las ventas han ido incrementado año por año de manera constante aproximadamente un 4% cada año. Sin embargo, en 2018, las ventas han disminuido y el crecimiento solo fue del 0,9% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

**Figura 2.** Evolución de los vehículos vendidos anualmente en el Grupo Volkswagen tras el escándalo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las Notas de prensa del Grupo Volkswagen (2017, 2018, 2019).

Las ventas de la marca Volkswagen concretamente, también incrementaron año tras año, aunque en 2015 sí sufrieron un desplome, teniendo pérdidas en las ventas del 4,8% respecto al año anterior (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2016). Por otro lado, Audi ha anotado un crecimiento, pero mucho menor al que hacía anteriormente año tras año. Es más, en 2018, sus ventas mundiales bajaron un 3,5% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

Por su parte, SEAT, en los años anteriores al escándalo, solía incrementar sus ventas aproximadamente un 10%. En 2015, las ventas bajaron y el crecimiento estaba en un 2,4% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2016). Así se mantuvo más o menos hasta que, en 2017, las ventas llegaron a subir un 14,6% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018). En 2018 volvieron a su valor previo a la crisis con un incremento del 10,5% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

En cuanto a Porsche, sus ventas hasta 2015 no paraban de subir, llegando a anotar un incremento de 2014 a 2015 del 18,6% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2016). En 2016, las ventas disminuyeron bastante con un crecimiento en las ventas solo del 5,6% respecto al año anterior (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2017). En 2018, tuvo un crecimiento del 4% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

En contraposición, Skoda siempre ha tenido unas ventas más irregulares que el resto de marcas del Grupo Volkswagen. A pesar de ello, sus ventas han sido positivas a pesar del Dieselgate. En 2017, su incremento fue del 6,6% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018). En 2018, disminuyeron un poco las ventas pero tuvo un incremento del 4,4% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

### 3. Preguntas para discusión

Las cuestiones que se van a plantear en este apartado tienen como objetivo abrir un debate entre los lectores. Estas preguntas están agrupadas en:

- Responsabilidad de la organización.
- Valoración de las reacciones desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y del marketing.

A continuación, se van a determinar las distintas preguntas con los correspondientes datos e indicaciones para tener en cuenta:

**Pregunta 1:** *¿Qué debió hacer Volkswagen nada más enterarse de que la marca estaba siendo investigada?*

Como se ha visto en el apartado anterior, Volkswagen no actuó de manera correcta cada vez que las autoridades de Estados Unidos le pedían información sobre sus procedimientos. Tuvo varias oportunidades para rectificar y hacer lo correcto, pero ni dijo la verdad ni eliminó el software manipulador de los

vehículos. Es más, utilizó la llamada a revisión de los coches para mejorar su funcionamiento. Cuando por fin contrató a un bufete de abogados para saber cómo actuar, ya era demasiado tarde. Además, lo más importante era que Volkswagen colaborara con las autoridades, lo cual hizo de una manera inadecuada.

Lo correcto quizá habría sido decir la verdad desde el principio e intentar solucionarlo con las autoridades estadounidenses cuando estas empezaron a ver que algo no cuadraba. Además, contratar a expertos en cuestiones judiciales y en comunicación debió ser primordial desde el primer momento. Obviamente conocer el fraude habría sido también un escándalo mediático y además para el Grupo Volkswagen habría conllevado pagar la correspondiente multa, pero la magnitud de la crisis habría sido menor al no mentir a las autoridades de la forma en la que lo hizo.

**Pregunta 2:** *¿Ferdinand Piëch sospechaba lo que iba a ocurrir y por eso dimitió?*

Ferdinand Piëch fue durante años pieza fundamental en el Grupo Volkswagen. Era nieto de Ferdinand Porsche y, como es de esperar, comenzó en Porsche su andadura. Cuando llegó a ser consejero delegado y presidente del consejo de vigilancia del Grupo Volkswagen, hizo todo lo posible por controlar todos los procesos que se llevaban a cabo. Era un perfeccionista que quería que todo saliera según sus deseos.

En 2007, Piëch dejó el cargo de consejero delegado a Martin Winterkorn, hombre de su confianza hasta meses antes del aviso de infracción por parte de la EPA, aunque él continuó siendo el presidente del consejo de vigilancia. De hecho, Piëch lo fue hasta poco antes de saltar el escándalo de Volkswagen, cuando este y Winterkorn tuvieron un enfrentamiento que provocó la renuncia de Piëch y de su mujer en el consejo de vigilancia cuando quisieron despedirlo y no pudieron. Sin embargo, queda la incógnita de saber si renunciaron solo por ese motivo o por si además ya veían aproximarse el escándalo.

**Pregunta 3:** *¿El Grupo Volkswagen actuó adecuadamente tras el surgimiento del escándalo?*

Tras analizar todo el procedimiento que llevó a cabo el Grupo Volkswagen, se puede decir que actuaron adecuadamente en ciertas ocasiones e incorrectamente en otras. Por ejemplo, la dimisión de Martin Winterkorn como consejero delegado del grupo y sus palabras expresando su lamento por haber traicionado la confianza de sus clientes, fue un hecho acertado en el contexto en el que se encontraba el Grupo Volkswagen justo después de saltar el escándalo. También lo fue cuando Volkswagen contrató a principios de 2016 a Christine Hohmann-Dennhardt como miembro de la junta directiva, la cual se encargó de vigilar que todos los trabajadores de Volkswagen no infringieran ninguna ley.

Por el contrario, un ejemplo de gestión inadecuada en Volkswagen fue cuando no hicieron lo correcto al no querer entregar a las autoridades estadounidenses sus correos electrónicos internos y demás documentos, amparándose en las leyes alemanas de privacidad de datos. Por otro lado, un hecho contradictorio fue cuando, el 11 de enero de 2017, Volkswagen aceptó en la sentencia de conformidad que el fraude no se debía solo a un pequeño grupo de ingenieros y después, el 14 de marzo de 2017, Volkswagen dio una rueda de prensa en Wolfsburgo en la que Müller afirmó que nadie de los altos directivos tenía culpa del fraude, a pesar de lo que dijera la sentencia de conformidad.

**Pregunta 4:** *¿En la actualidad el Grupo Volkswagen está tomando el enfoque correcto?*

Actualmente es un hecho que debemos cambiar nuestro estilo de vida en algunos aspectos para sobrevivir a largo plazo en nuestro planeta. Por ello, una de las estrategias en auge es la electrificación de los vehículos. La mayoría de empresas de automovilismo lo están haciendo, y las marcas del Grupo Volkswagen no se iban a quedar atrás, como se explicó anteriormente con su estrategia “Together-Estrategia 2025”. Además, parece que son conscientes de que deben “compensar” a la sociedad el daño causado con el Dieselgate. No quieren volver a tener problemas sobre contaminación medioambiental, como se ha podido leer también en el apartado anterior de esta investigación. Concretamente Volkswagen está trabajando en el lanzamiento de Volkswagen ID, su nueva gama de coches eléctricos. De hecho, comercializará en 2020 el Volkswagen ID.3, un turismo compacto, completamente eléctrico y con un diseño futurista.

#### 4. Conclusiones

En primer lugar, la elección de este tema ha sido por su gran interés general y por el gran impacto que ha tenido en la sociedad al ser grandes empresas supuestamente fiables. Todos los medios de comunicación se hicieron eco en su momento de lo ocurrido, y actualmente sigue habiendo artículos en periódicos y en



demás medios sobre el tema y sobre cómo Volkswagen y las demás marcas del grupo intentan girar el rumbo hacia modelos de coches híbridos y eléctricos.

Tras el análisis del escándalo, se puede decir que Volkswagen no gestionó bien la fase de precrisis, ya que su comunicación, tanto interna como externa, no fue la correcta. Internamente crearon el dispositivo de manipulación de las emisiones para ser más competitivos, sobre todo en el mercado estadounidense, pero la ambición los llevó al fracaso años después. Además, dentro de la empresa se respiraba un ambiente tenso donde los trabajadores debían acatar las órdenes de sus superiores. Externamente, Volkswagen tuvo muchas oportunidades de decir la verdad a la CARB y a la EPA de Estados Unidos y rectificar, pero lo único que hizo fue continuar con el fraude, decir medias verdades y esquivar preguntas. Finalmente, ante la presión, el ejecutivo Stuart Johnson confesó y ya Volkswagen no tuvo más remedio que admitirlo formalmente.

Cuando saltó el escándalo en septiembre de 2015, Volkswagen admitió que habían manipulado 11 millones de vehículos en todo el mundo y su consejero delegado Martin Winterkorn dimitió. Este y otros dirigentes de la empresa comunicaron estar muy arrepentidos de haber traicionado la confianza de sus clientes y que a partir de ese momento iban a llevar una gestión transparente y correcta. Además, nombraron a Matthias Müller nuevo consejero delegado, el cual prometió que iba a descentralizar la gestión de la empresa para dar mayor autonomía a las filiales. Todo ello parecía dejar claro que Volkswagen era consciente de lo ocurrido y que sus dirigentes estaban convencidos de que había que tomar un nuevo rumbo. Sin embargo, es curioso cómo la empresa mantuvo que muchos directivos no eran conscientes del fraude hasta que prácticamente saltó a la luz, lo cual parecía poco creíble. Finalmente llegaron a aceptar en 2017 que la manipulación no se debía solo a un pequeño grupo de ingenieros, pero que nadie de los altos cargos tenía culpa del fraude a pesar de ello.

En Estados Unidos debieron pagar multas millonarias y darle a los afectados distintas opciones para solucionar lo acontecido, ya que en este país las normas de emisiones eran muy estrictas. Además, algunos ejecutivos de Volkswagen llegaron a ir a prisión por el fraude. En Europa, las consecuencias no fueron tan graves porque las normas sobre emisiones no eran tan severas.

En la actualidad no se sabe muy bien si la crisis ya ha pasado o no, pero en el Grupo Volkswagen, sobre todo en Volkswagen y Audi, están enfocando sus líneas hacia modelos de coches híbridos y eléctricos, lo cual hace pensar que se están concienciando con el medio ambiente y que han dejado su pasado contaminante y fraudulento atrás.

Respecto a las ventas del Grupo Volkswagen, estas han ido incrementando año tras año desde el escándalo, aunque en 2018 ese crecimiento fue muy ligero. A pesar de ello, el aumento anual en cada una de las marcas (Volkswagen, Audi, SEAT y Porsche) fue menor respecto a los años anteriores. Por ello, se puede decir que las ventas también sufrieron las consecuencias del fraude. En Skoda siempre las ventas han sido más irregulares que en el resto de marcas del grupo, aunque también han aumentado desde el escándalo. Las marcas que han sufrido pérdidas reales en las ventas han sido Volkswagen y Audi, ya que el escándalo se atribuía a Volkswagen y los medios también dieron más importancia a Audi dentro del fraude que al resto de marcas del grupo.

Por último, como alternativas para afrontar una crisis similar propongo, en primer lugar, saber admitir las evidencias y actuar responsablemente. Esto es fundamental para poder rectificar en un contexto de crisis. Si una empresa está envuelta en un conflicto y no sabe cómo abordar la situación, es conveniente contratar a especialistas, por ejemplo, a un gabinete de comunicación que sepa gestionar adecuadamente su imagen de marca durante la crisis y también en la postcrisis. Tener claro esto es esencial para que la reputación de la empresa no se hunda. También sería muy conveniente contratar a una asesoría jurídica para las cuestiones legales. Además, la empresa también podría reflexionar la manera de compensar el daño causado a la sociedad, como hizo Volkswagen, por ejemplo, al pagar, a través de un fondo fiduciario, programas de apoyo para reducir los óxidos de nitrógeno presentes en la atmósfera en una cantidad igual o superior a la que emitió con sus vehículos manipulados (Ewing, 2017, pp.312-313).

Por otra parte, el marketing en general y la publicidad en concreto, tanto en medios convencionales como en no convencionales, deben ser honestos. Los consumidores deben ver realmente que la compañía está arrepentida y que va a cambiar su rumbo hacia una gestión transparente y correcta, apostando, además, por la innovación y por dar a sus clientes la mejor calidad en su producto o servicio. A partir de ahí, la confianza de los consumidores será poco a poco más fuerte, aunque es un largo camino por recorrer.

## Bibliografía

- Blog de Volkswagen en México (2018). ¿Quién inventó el primer automóvil Volkswagen? Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <https://blog.vw.com.mx/cultura/primer-auto-volkswagen/>
- Ewing, J. (2017). *El escándalo de Volkswagen: Cómo, cuándo y por qué Volkswagen manipuló las emisiones de sus vehículos*. Deusto.
- Fernández, G. (1 de octubre de 2015). Escándalo Volkswagen: nuevo dircom, contratación de agencias de RRPP y nueva estrategia. *PRComunicación*. Recuperado el 18 de marzo de 2019 de <https://prnoticias.com/comunicacion/20144936-escandalo-volkswagen-director-agencia-de-comunicacion#inline-auto1611>
- García, F. (8 de marzo de 2019). Los coches pequeños de gasolina, sin futuro. *El Mundo*, p.53.
- García, F. (15 de marzo de 2019). Audi tendrá ocho modelos con etiqueta cero emisiones en 2019. *El Mundo*, p.37.
- Gómez, S. (2017). La fascinante historia del primer Volkswagen. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <https://www.univision.com/noticias/autos-historicos/la-fascinante-historia-del-primer-volkswagen>
- Moreno, E. (2015). EL 'FRAUDE VOLKSWAGEN', CUESTIÓN DE ESTADO. *El Siglo*, 1.124, 58-60. Recuperado de <http://www.elsiglodeeuropa.es/siglo/historico/2015/1124/1124Dinero.pdf>
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (20 de septiembre de 2015). COMUNICADO DEL PROF. DR. MARTIN WINTERKORN, PRESIDENTE DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DEL GRUPO VOLKSWAGEN. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen\\_\\_1758-c-42697\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen__1758-c-42697__.html?gvw=true)
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (6 de octubre de 2015). MATTHIAS MÜLLER: "VAMOS A SUPERAR ESTA CRISIS". Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/matthias-muller-vamos-a-superar-esta-crisis\\_\\_1758-c-42761\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/matthias-muller-vamos-a-superar-esta-crisis__1758-c-42761__.html?gvw=true)
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (4 de noviembre de 2015). COMUNICADO OFICIAL DEL GRUPO VOLKSWAGEN EN ESPAÑA. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-oficial-del-grupo-volkswagen-en-espana\\_\\_1758-c-42871\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-oficial-del-grupo-volkswagen-en-espana__1758-c-42871__.html?gvw=true)
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (11 de enero de 2016). EL GRUPO VOLKSWAGEN ENTREGA 9,93 MILLONES DE VEHÍCULOS EN 2015. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://www.comunicacion.comerciales.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-entrega-9-93-millones-de-vehiculos-en-2015\\_\\_1758-c-43212\\_\\_.html?gvw=true](http://www.comunicacion.comerciales.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-entrega-9-93-millones-de-vehiculos-en-2015__1758-c-43212__.html?gvw=true)
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (10 de enero de 2017). EL GRUPO VOLKSWAGEN ENTREGA 10,3 MILLONES DE VEHÍCULOS EN 2016. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-entrega-10-3-millones-de-vehiculos-en-2016\\_\\_1758-c-46980\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-entrega-10-3-millones-de-vehiculos-en-2016__1758-c-46980__.html?gvw=true)
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (17 de enero de 2018). LAS ENTREGAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN ALCANZAN SU MÁXIMO HISTÓRICO. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-group-deliveries-reach-all-time-high\\_\\_1758-c-51253\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-group-deliveries-reach-all-time-high__1758-c-51253__.html?gvw=true)
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (20 de junio de 2018). VOLKSWAGEN AG Y FORD ESTUDIAN UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA AMPLIAR CAPACIDADES, REFORZAR SU COMPETITIVIDAD Y MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-ag-ford-to-explore-strategic-alliance-to-extend-capabilities-strengthen-competitiveness-better-serve-customers\\_\\_1758-c-52680\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-ag-ford-to-explore-strategic-alliance-to-extend-capabilities-strengthen-competitiveness-better-serve-customers__1758-c-52680__.html?gvw=true)
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (11 de enero de 2019). NUEVO RÉCORD DE ENTREGAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN EN 2018. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/new-delivery-record-for-volkswagen-group-in-2018\\_\\_1758-c-54255\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/new-delivery-record-for-volkswagen-group-in-2018__1758-c-54255__.html?gvw=true)
- Volkswagen Group España Distribución (2019). Volkswagen Group España Distribución. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/>

Volkswagen Group España Distribución (2019). Together. Mayor proceso de transformación en la historia del Grupo. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/estrategia-grupo>

## LA MODA SOSTENIBLE DE TEQUILA MOON

**María Jesús Barroso Méndez**

*Universidad de Extremadura (España)*

**Manuel Moreno Gómez**

**Marcos Moreno Gómez**

### **Resumen:**

La industria textil es una de las industrias más contaminantes del planeta. Esta industria, caracterizada por un modelo creado para el “usar y tirar”, no solo daña el medio ambiente y sus recursos, sino que también asume en la pobreza a todo aquel que trabaja para producir cualquier prenda dentro del mercado low cost. En este caso práctico analizamos la Responsabilidad Social Medioambiental de Tequila Moon, una empresa de nueva creación que comercializa prendas respetuosas con el medio ambiente. A través de fibras como el bambú, el TENCEL o el algodón orgánico, brinda al cliente una prenda ecológica, y de gran calidad y comodidad, ya que estas fibras tienen características únicas en el mercado.

### **Abstract:**

The textile industry is one of the most polluting industries in the planet. This industry, characterized by a model created for “use and disposal”, damages the environment and its resources. Moreover, it is also known for the poor conditions of the workers who produce any garment in the low cost market. In this case study we analyze the Environmental Social Responsibility of Tequila Moon, a new company that sells garments respectful with the environment. Through the use of fibers such as bamboo, TENCEL or organic cotton, provides the customer with a garment that is not only ecological, but of great quality and comfort, since these fibers have unique qualities in the market.

## 1. Introducción

La iniciativa de creación de Tequila Moon nace de María José Moreno Ordoñez, a partir de su empresa Jabonarium Shop, tienda online de productos cosméticos. Creada en 2009, Jabonarium comienza con la venta de jabones artesanales elaborados con productos totalmente naturales. Debido a la gran demanda, la empresa se plantea un modelo de negocio en el que ella se posiciona como el proveedor de los ingredientes para la elaboración artesanal por parte del cliente de todo tipo de productos cosméticos naturales. De esta forma, logra crecer año tras año con el cambio cultural surgido en los últimos tiempos en lo que respecta a la salud, el bienestar y el respeto medioambiental y a los animales. Esta mentalidad está creciendo, viendo cómo los macroproyectos que buscan un futuro para nuestra raza en otros planetas, hacen palpable las heridas provocadas al medio en el que vivimos desde la revolución industrial hasta el momento.

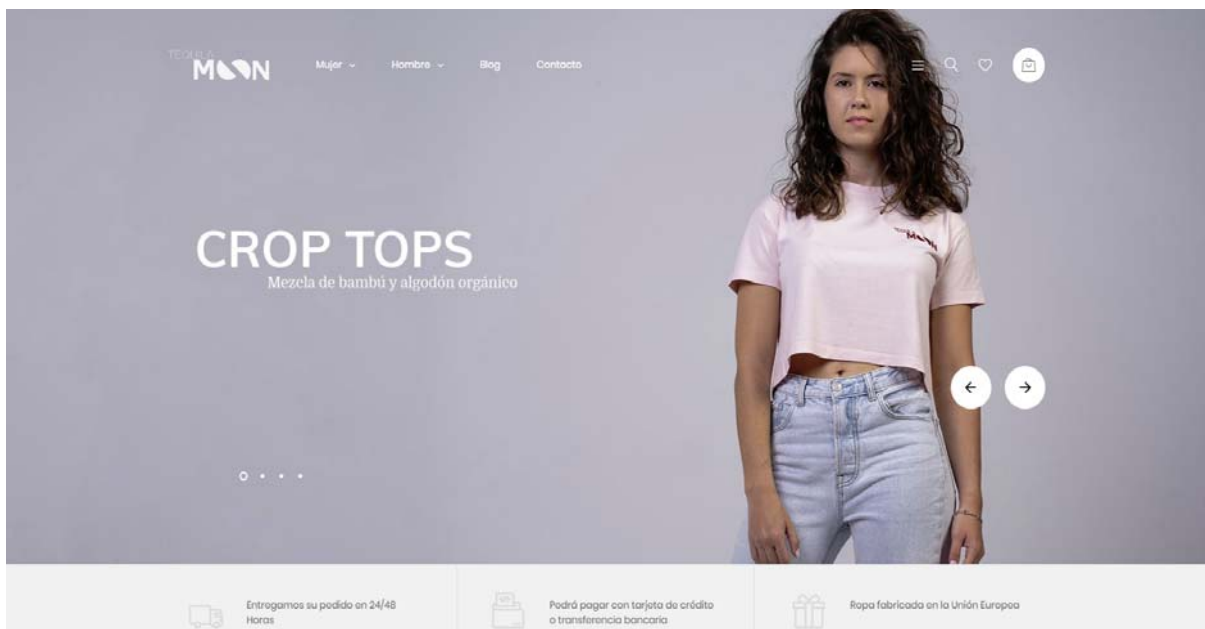
A partir de aquí, María José se planteó invertir en una nueva empresa que destacara por su compromiso con el medio ambiente, apareciendo en la escena Marcos Moreno Gómez, estudiante de Diseño Integral y apasionado de la moda, que plantea, junto a María José, adentrarse en la segunda industria más contaminante del planeta: la industria textil.

De este modo, la idea propuesta consistió en la apertura de una tienda que ofertara prendas totalmente sostenibles en su fabricación y su posterior degradación, teniendo en cuenta el bienestar y salud de quien las lleva, y apostando por un negocio que fomente el empleo y sueldo digno, algo tabú en esta industria.

Esta tienda es Tequila Moon (ver Figura 1), y tiene como eje principal el bambú, un material que, como explicaremos más adelante, contiene un enorme potencial poco fomentado en esta industria, aminorando notoriamente el gasto de agua y la contaminación en todo el proceso de fabricación de estas prendas, y dándole al cliente una calidad que no se consigue con ningún otro material en el mercado.

Esta tienda es online, ya que es actualmente más rentable que la tienda física, llegando a tener un alcance internacional a solo un click. Aprovecha toda la capacidad logística que posee JabonariumShop, con envíos rápidos a toda España y una experiencia en la red de más de 7 años. Jabonarium es el trampolín para Tequila Moon, disminuyendo en gran cantidad la inversión inicial y dando numerosas ventajas a esta nueva empresa.

Figura 1: Captura de pantalla del Home de tequilamoon.es



Fuente: [www.tequilamoon.es], a fecha 07/11/2019

## 2. Desarrollo del Caso

“La moda se está devorando a sí misma”. Así opina Fletcher, diseñadora y consultora británica, especializada en moda sostenible, en su libro *Sustainable fashion and textiles: design journeys* (2008). Un modelo creado para el “usar y tirar”, como el de la industria textil, no solo daña el medio ambiente y sus

recursos, sino también asume en la pobreza a todo aquel que trabaja para producir cualquier prenda dentro del mercado low cost. En esta línea, Salcedo (2014), nos muestra algunos datos del por qué la industria textil es una de las más contaminantes del planeta, contribuyendo muy negativamente al cambio climático:

- Productos químicos. La industria textil contamina un 20% de las aguas de toda la producción global. El uso intensivo de los productos químicos en los procesos de extracción y cultivo de materias primas y en los procesos de producción tienen un gran impacto en el medio ambiente, especialmente en el entorno acuático (ríos y mares).
- Escasez de agua. El ciclo de vida de una camiseta de algodón requiere 2.700 litros de agua. La industria mundial utiliza 387.000 millones de litros de agua al año. Algunos productos textiles y algunas fases de la cadena de valor requieren el uso de gran cantidad de agua, con la consiguiente escasez para la vida humana y otros seres vivos.
- Gases de efecto invernadero (GEI). Esta industria es la responsable del 10% del total de emisiones de CO<sub>2</sub> en el mundo, con un consumo anual de un billón de kilovatios/hora. La cantidad y la tipología de energía utilizada y de las emisiones generadas (CO<sub>2</sub> y otros GEI) en la producción, el transporte, el uso y el mantenimiento de las prendas es un factor importante de la huella ecológica que deja el sistema moda.
- Residuos sólidos. Los residuos de la industria textil suponen el 5% de los residuos totales (datos Estados Unidos). A lo largo de la cadena de valor se generan muchos residuos. Los más importantes son las prendas que acaban en el vertedero, pero también lo son todos los embalajes no reutilizables o no reciclables que se desechan a lo largo de la cadena de valor.
- Recursos. Tierra y energía. El 58% de las fibras textiles producidas en el mundo derivan del petróleo. La fabricación de materias primas y, por extensión, la producción de materiales y productos acabados, por un lado, dependen de recursos finitos y, por otro lado, requieren cada vez más un uso intensivo de la tierra, que limita la dedicación a otros cultivos, como los alimentos
- Biodiversidad. En la India se han perdido las semillas de algodón debido a su contaminación por el algodón con transgénicos, cuna del maíz, ha perdido el 80% de sus variedades.

### **Plan de producción ecológica de Tequila Moon**

Tequila Moon utiliza materias primas que fomentan el bienestar medioambiental y contribuyen a construir un modelo ecológico dentro de la industria textil, principalmente, bambú. El bambú pertenece a la familia de las gramíneas. Su fibra es respirable y confortable y no contiene aditivos químicos. Es la planta que más rápido crece en el mundo, por lo que así se obtiene con mayor frecuencia en una misma parcela, y todo ello sin necesidad de regadío, ya que crece en zonas tropicales (Asia, América, y Oceanía) donde sus grandes raíces se alimentan del agua que hay en el subsuelo Fletcher (2008). Las telas hechas con fibra de bambú se caracterizan por:

- Ser blandas y suaves al tacto
- Resistentes a las fuerzas de tracción y flexión,
- No producen ningún tipo de alergia
- Son reguladoras termales,
- Retienen la humedad
- Antibacteriana y antihongos,
- 100% biodegradable
- Protección frente a los rayos ultravioleta

Además, respecto a la captación de CO<sub>2</sub>, Yiping (2010), que han realizado estudios para determinar los patrones de captura de CO<sub>2</sub> de diferentes especies de bambú en comparación con otras especies de árboles de crecimiento rápido, han llegado a la conclusión de que las plantaciones de bambú con un mantenimiento sostenible y con ciclos de cosechas, llegan a capturar las mismas cantidades de CO<sub>2</sub>, e incluso levemente superiores, que los valores obtenidos en cultivos de Eucaliptus y Abeto chino.

Por tanto, el bambú es una fibra que respeta el medio ambiente, creciendo sin riego ni fertilizantes, por lo que únicamente es posible encontrar problemas en su extracción. No obstante, Tequila Moon cuenta con la certificación GOTS (Global Organic Textile Standard), proporcionada por la fábrica, que es una de las más estrictas para los textiles elaborados con fibras orgánicas. La norma garantiza, según sea el alcance de la certificación, que ni las fibras orgánicas, ni los tejidos que con ella se elaboran, ni la prenda terminada ha entrado en contacto con ningún agente químico, y que se cumplen los estrictos requisitos medioambientales y laborales establecidos para su concesión.

Además, Tequila Moon cuenta con el certificado EarthPositive, mediante el cual se asegura que la prenda ha sido producida usando exclusivamente energías renovables, reduciendo así la huella de carbono. La fábrica también es miembro de Fair Wear, con su código de prácticas laborales. El núcleo de este código está compuesto por ocho normas laborales derivadas de los convenios de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos.

### **Plan de Marketing**

En este apartado, vamos a realizar una breve descripción de las 4 P's que configuran el Marketing Mix de la empresa Tequila Moon:

En primer lugar, en cuanto al producto, el objetivo de la colección es dar al cliente una prenda ecológica, respetando el medio ambiente, y a la vez, consiguiendo un estilo propio y a la altura de la moda actual. Dentro de la cartera de productos, es posible encontrar camisetas y sudaderas, de hombre y de mujer. Respecto al color, utilizan colores que se adaptan muy bien a las diferentes totalidades de la piel, y que permiten muchas combinaciones, tanto con otras prendas como con prendas propias de Tequila Moon, como son el blanco, el verde y el azul marino. Una vez se disponen de las prendas en tienda, el empaquetado se realiza con cajas de cartón 100% biodegradables, sin utilizar plásticos para su posterior cierre. El etiquetado se realiza con cartón reciclado y con hilo para sujetarlo a la prenda, conteniendo dos etiquetas: la primera contiene la marca de Tequila Moon y la frase "Time to change the world". En ella aparece seleccionada la talla de la prenda; y, la segunda etiqueta, informa sobre la composición de la prenda y su procedencia.

En segundo lugar, con relación al precio, Tequila Moon ha fijado precios similares al resto de empresas del mercado que venden este tipo de productos, tratando de que éstos sean competitivos y atractivos, ya que, en cuestiones de posicionamiento de la marca, la empresa parte de cero.

En tercer lugar, en cuanto a la distribución, Tequila Moon distribuye sus productos a través de la página Web que han creado para ello. La compañía que se encarga del envío de las prendas a los clientes es MRW, la misma compañía que dirige este apartado logístico en JabonariumShop. MRW está comprometida a seguir una política sostenible en sus envíos de acuerdo con las normas europeas en cuestiones medioambientales. El servicio que ofrece con MRW son envíos rápidos, de 24/48 horas a territorio peninsular desde que se realiza la compra. Este tiempo puede variar para envíos a Ceuta, Melilla, Islas Canarias, Baleares y el extranjero. Dichas variaciones están disponibles en la página web.

Y, finalmente, respecto a la comunicación, para dar a conocer su producto, Tequila Moon utiliza fundamentalmente las redes sociales. El cliente al que se dirige es aquel que se preocupa por el medio ambiente y su bienestar, el cual agradece prendas que sean cómodas y fabricadas con fibras de calidad. Sus acciones de comunicación persiguen los siguientes objetivos:

1. Imagen. Tequila Moon pretende conseguir un posicionamiento claro entre los usuarios a través de valores relacionados con el respeto al medioambiente. Para ello, realiza las siguientes acciones de comunicación:
  - Conciencia y educa. Comparte datos objetivos sobre el medio ambiente y la industria textil a través de plataformas como Instagram, que tienen un gran número de usuarios para distribuir este contenido.
  - Actúa. Da soluciones, a través de su página web y de las redes sociales, de una segunda vida para la prenda. Para ello, Tequila Moon colabora con empresas que se encargan del proceso de reciclado o de buscar un segundo dueño.

2. Ventas. Tequila Moon pretende aumentar sus ventas en el corto plazo. Para ello, lleva a cabo las siguientes acciones de comunicación:
  - Videos explicativos (infografía animada).
  - Contenido de utilidad en blog.
  - Uso eficaz de las newsletters (correos electrónicos con información acerca de sus prendas y su labor).
  - Google Ads e Instagram Ads.
3. Notoriedad. Tequila Moon pretende aumentar su notoriedad en un plazo inferior a un año. Para ello, trabajan con redes sociales como Instagram y Facebook, y publican contenido rutinario en su blog. Siguiendo los datos que nos ofrece Instagram y Facebook sobre el número de usuarios en sus plataformas a lo largo de la semana, la empresa ha optado por el siguiente calendario de publicaciones diarias en estas redes (Tabla 1):

Tabla 1. Publicaciones en RRSS

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
x1 Instagram x2 Facebook	x3 Insta Stories x1 Facebook x1 Blog	x1 Instagram x3 Insta Stories x1 Facebook	x1 Instagram x3 Insta Stories x1 Blog	x1 Instagram x2 Insta Stories x1 Facebook	x1 Insta Stories	x1 Insta Stories
x2 Insta Stories x1 Blog x1 Facebook	x3 Insta Stories x1 Instagram	x3 Insta Stories x1 Blog	x3 Insta Stories x1 Instagram x1 Facebook	x2 Insta Stories x1 Blog	x2 Insta Stories x1 Instagram	x2 Insta Stories x1 Facebook

Nota: La primera fila corresponde a las publicaciones por las mañanas, y la segunda a las restantes por la tarde.

### 3. Preguntas para discusión

**Pregunta 1.** *¿Crees que se está haciendo lo necesario para paliar el problema que supone el cambio climático?*

Creemos que no. Es cierto que nunca había tenido tanta importancia los problemas medioambientales, pero el cambio que supone para algunas empresas modificar su modelo de producción, ya sea en la industria textil, como en la energética o automovilística, es grande y, sobretodo, costoso. Por ejemplo, en la industria del automóvil, el paso al coche eléctrico supone un cambio radical en la producción de sus motores, teniendo que desechar fábricas enteras preparadas únicamente para producir modelos de combustión.

**Pregunta 2.** *¿Qué importancia crees que tienen los gobiernos en la mejora de estos modelos de producción?*

En nuestra opinión, la preparación de un plan de actuación para la mejora del modelo de producción y consumo causante de los desastres medioambientales debe llegar de la mano del poder legislativo, para trasladarlo de forma sostenida a la práctica de las distintas empresas involucradas y del estilo de vida de la ciudadanía. El Protocolo de Kioto y el acuerdo de París son ejemplos de los modelos de actuación que se deben llevar a cabo, pero la falta de consenso deja mucho que desear, sobretodo, por parte de potencias económicas como Estados Unidos, que actualmente niega gran parte del problema climático.

**Pregunta 3.** *¿Crees que la ciudadanía está suficientemente informada de este problema?*

El contenido acerca de la crisis medioambiental está llena de opiniones y, como con todo, hay que saber separar la información contrastada científicamente y la que carece de ello. Un ejemplo de desinformación es el caso de ONGs que no paran de atacar al modelo energético nuclear, un modelo que puede llegar a ser un buen aliado para paliar los efectos del cambio climático, ya que con los reactores de cuarta generación, una central nuclear aprovecha el 97% de la energía de su combustible, el uranio, y contamina lo similar a una central eólica. Este y otros ejemplos explican el porqué de la desinformación de la ciudadanía, que cada vez cobra más protagonismo en los medios informativos.



## Conclusiones

Es un hecho que la industria textil debe de cambiar su modelo actual de producción. Decimos que es un hecho porque empresas como INDITEX han comenzado a apostar fuertemente por fibras textiles sostenibles con el medio ambiente. La Responsabilidad Social Medioambiental (RSM) nunca había tenido tanta importancia como ahora.

Tequila Moon ha comenzado su andadura apostando por esta filosofía, intentando preservar sus recursos y utilizándolos de manera sostenible, en este caso, para crear prendas de vestir. La producción de fibras textiles supone un enorme gasto en recursos para el planeta, y plantas como el bambú o el eucalipto (TENCEL) son ejemplos sostenibilidad y producción de calidad, ejemplos por los que Tequila Moon apuesta.

Tequila Moon trabaja diariamente para dar a conocer el porqué de utilizar prendas que hayan seguido una línea de producción sostenible para ayudar a que esta industria deje de ser una de las más contaminantes del planeta, dando a estos usuarios una alternativa por la que apostar. Además, Tequila Moon persigue un modelo de negocio en el que se den unas condiciones laborales óptimas en toda la cadena de producción, eligiendo a aquellos proveedores que certifiquen este esfuerzo.

## Bibliografía

Salcedo, E. (2014): *Moda ética para un futuro sostenible*. 1ª ed. GGModa.

Fletcher, K. (2008): *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. 1ª ed. Eathscan.

Yiping, L. (2010): *Bamboo and Climate Change Mitigation*. Informe técnico nº 32.

Tequila Moon (2019): website oficial de la compañía [<http://www.tequilamoon.es>], disponible en 07/11/2019.

## LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE LAS PAJITAS DE PLÁSTICO: SORBOS Y LAS PAJITAS COMESTIBLES

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

**Hugo Bruña León**  
**Javier García García**  
**Víctor Garmón Gallego**

### Resumen:

Este caso trata sobre el problema de la contaminación que provocan los productos plásticos. Nos centraremos en las pajitas, ya que son uno de los productos que más contaminan, debido a que no son biodegradables y forman parte de un gran porcentaje de los plásticos vertidos al mar; a lo que a la empresa catalana SORBOS tiene la solución. Esta empresa, ubicada en Montornès del Vallès (Barcelona), apuesta desde 2014 por innovar en el consumo de bebidas de manera sostenible para el medio ambiente, ya que sus pajitas sustituyen a las de plástico convencional, haciendo de ellas un producto biodegradable y comestible pero con la misma utilidad o incluso mayor. SORBOS, bajo su eslogan "We Are Eco", se define como una empresa consciente e implicada con el desarrollo sostenible, ya que, predicando con el ejemplo, ellos ni siquiera lo utilizan en todo su proceso productivo. Este tipo de innovaciones, desde el punto de vista ambiental y empresarial, pueden hacer de nuestro mundo, un lugar más sostenible.

### Abstract:

This case talks about the problem of pollution caused by plastic products. We will focus on straws, as they are one of the products that pollute the most, because they are not biodegradable and are part of a large percentage of plastics dumped into the sea; to what the Catalan company SORBOS has the solution. This company, located in Montornès del Vallès (Barcelona), has been committed since 2014 to innovate in the consumption of beverages in a sustainable way for the environment, since its straws replace those of conventional plastic, making them a biodegradable and edible product but with the same or even greater utility. SORBOS, under its slogan "We Are Eco", is autodefined as a conscious and involved company with sustainable development, since they do not even use it in their entire production process. These types of innovations, from an environmental and business point of view, can make our world a more sustainable place.

## 1. Introducción

El uso de las pajitas se remonta a más allá de lo que mucha gente piensa. Los egipcios, según los historiadores, fueron los primeros en empezar a usar pajitas para beber la cerveza y evitar así tragarse los residuos de la levadura. Estas pajitas estaban compuestas de metal para la realeza y de centeno o caña para los plebeyos. Siglos después, Marvin Stone, un fabricante de cigarrillos de Washington, que solía beber whisky con menta y hielo en los meses de verano con una caña de centeno, sería la primera persona en aproximarse al concepto de pajita que conocemos hoy en día. Debido a que el sabor le desagradaba por el centeno natural, Stone tuvo una idea no muy dispar a los cigarrillos que comercializaba. Forró un lápiz con papel, quitó el lápiz y por último pegó el cilindro de papel hueco con pegamento, inventando así la pajita y patentándola el 3 de enero de 1888. Años después la fábrica de Stone producía más pajitas que boquillas.

**Figura 1.** Anuncio de la patente de las pajitas en American Druggist and Pharmaceutical Record.



Fuente: («Marvin Stone», s. f.)

El siguiente protagonista destacable en la historia de la pajita fue Joseph Friedman, quien viendo la dificultad que tenía su hija para beber un batido, decidió insertar un tornillo en la parte superior de la pajita. Después la giró y retiró el tornillo, para poder doblar la punta de la pajita, facilitándole así la tarea. En 1937 patentó la pajita flexible, compuesta de cartón y cubierta con parafina, siendo así más resistente frente a los líquidos y sus temperaturas. Las pajitas, aún así, seguían teniendo una corta vida, ya que eran de usar y tirar.

En la década de los 60 se empiezan a comercializar las pajitas de plástico, cuya duración era más larga. Se produce así el 'boom' de las pajitas de plástico, que venían a sustituir a las de cartón, siendo estas más baratas y duraderas.

Las pajitas de plástico se han convertido en uno de los mayores exponentes de la contaminación provocada por productos plásticos. Julio Barea lo cataloga en un artículo publicado en la web de Greenpeace como "Un objeto cotidiano, con unos pocos minutos de uso y que puede tardar hasta 500 años en descomponerse en nuestro medio ambiente, causando gravísimos daños en los ecosistemas marinos" (Barea Luchena, 2018).

Por esta razón, desde hace tiempo se han impulsado campañas publicitarias o de divulgación para combatir su uso y fabricación. Esto ya ha tenido efecto en la sociedad, ya que ciudades como la de Seattle son pioneras en prohibir el uso de pajitas de plástico desde 2018, o compañías como Starbucks tienen previsto retirar las pajitas de plástico de sus establecimientos en favor de productos biodegradables.

Una posible solución sería el uso personal de la pajita de cartón o metal, pero los establecimientos no podrían ofrecerlas al público sin aumentar considerablemente el coste de sus productos.

*“Unos 36.500 millones de pajitas son usadas en Europa cada año. Solo con las que se reparten en restaurantes comida rápida de Europa en un solo año se podría ir y volver a la luna hasta 10 veces si las pusiéramos en fila. España es el país europeo que más pajitas usa por habitante y año, unas 110”* (Barea Luchena, 2018). Esto supone que todos los días utilizamos y tiramos a la basura más de 13 millones de pajitas.

La solución más sencilla a aplicar sería prohibir el uso de las pajitas de plástico, incentivando así el uso de las pajitas de metal o de cartón, las cuales son menos nocivas medioambientalmente hablando. También se contemplaría la posibilidad de que solamente se ofrezcan pajitas de plástico en aquellos establecimientos en las que su uso sea imprescindible, pero estableciendo un impuesto que desincentive su uso lo máximo posible.

Está claro que los plásticos de un solo uso están destinados a desaparecer, si no es por una reducción de su fabricación y comercialización, será por impuestos que desincentiven su consumo o prohibiciones. A que este cambio a mejor se materialice contribuirá enormemente el efecto viral de las redes sociales y la enorme concienciación de la sociedad acerca de la necesidad de solucionar este problema, como veremos posteriormente.

A raíz de esto están surgiendo nuevos modelos de negocio, desinados al consumo sostenible y a sustituir a los productos nocivos que utilizamos actualmente en nuestra vida cotidiana. Un claro ejemplo de estos nuevos modelos de negocio es la empresa catalana SORBOS.

## 2. Desarrollo del Caso

De esta problemática medioambiental que involucra las pajitas nace SORBOS, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pajitas comestibles y biodegradables, que tiene como objetivo un desarrollo sostenible del planeta y un consumo responsable de plásticos, por lo que centraron su idea de negocio en la innovación y concienciación sobre el plástico y sus efectos perjudiciales.

SORBOS fue fundada por Víctor Sánchez, un trabajador de hostelería que desarrolló la idea de crear una nueva experiencia para el consumidor, en colaboración con un amigo pastelero y después con un ingeniero alimentario de la UB, finalmente creándose en 2014 junto con Eric Juviniá. Desde su creación, en apenas un año habían vendido más de 2,5 millones de pajitas a más de 10 países diferentes y según nos aseguraron en la entrevista que nos concedieron, no han parado de crecer tanto sus ventas como su volumen de negocio, ya que distribuyen pajitas internacionalmente a países como Senegal, Islas Mauricio, Brasil, China, Filipinas, Francia...

**Figura 2.** Página principal de la web de SORBOS.



Fuente: (SORBOS, 2019a).

Esta empresa ha sido galardonada en varias ocasiones desde su creación, recibiendo el premio Innovem2017 y el premio Alimentos de España 2018 de Acceso a la Iniciativa Emprendedora, entre otros.

SORBOS comercializa las pajitas dividiendo su oferta entre pajitas para particulares y pajitas para profesionales.

Para los primeros, se pueden serigrafar las pajitas con el logo de la empresa que las compra, y eligiendo sabores entre fresa, lima, limón o multisabo; o eligiendo las pajitas estándar (sin serigrafía) entre los sabores de fresa, lima, limón, manzana y chocolate.

Para profesionales, lo que ofrece SORBOS desde su página web es el contacto con el distribuidor Sanmy, el cual ofrece el reparto de bebida y de pajitas de SORBOS a profesionales por toda España y Andorra, por lo que también para SORBOS constituye un importante canal de distribución.

Las innovadoras características de estas pajitas, no se reducen a su sabor, sino que también destacamos su aroma (acorde a su sabor) y su resistencia a los líquidos, el mayor objetivo de mejora de este producto, ya que aguantan unos 25 minutos completamente duras en bebidas calientes y en refrescos fríos se acerca a una hora, aunque un gran logro en cuanto a su resistente desarrollo es que no se disuelven nunca en el líquido, sino que se doblan. En cuanto a su aroma, no se desprende en la bebida, lo que hace que se comporten como una pajita normal al no alterar su sabor y no influir en su consumo. Su periodo de caducidad es de 2 años, que es el máximo permitido para alimentos perecederos.

Respecto a su política de marketing nos aseguran que lo tienen externalizado, eso quiere decir que se lo gestiona otra empresa, pero su mayor objetivo es llegar al mayor número de personas, no solo para su beneficio en cuanto a ventas, sino también por su objetivo de concienciación social sobre los productos compuestos de plástico y sus efectos perjudiciales.

Víctor Sánchez ha divulgado su idea de negocio y los problemas de los productos plásticos en programas de televisión como “Torres en la cocina”, en RTVE, Telecinco y cadenas francesas como “Le Quotidienne”. También ha aparecido en radios como la Cadena Cope y la Cadena SER, así como en muchas cadenas de radio internacionales. También ha aparecido en la prensa nacional y en la prensa digital a nivel internacional, así como asistiendo a fiestas y eventos de productos ecológicos y de hostelería mostrando su producto a través de las degustaciones de cócteles, aprovechando Víctor Sánchez sus habilidades de hostelería, a lo cual se dedicaba antes de emprender este proyecto.

**Figura 3.** Recortes de prensa en la web de SORBOS.



Fuente: (SORBOS, 2019b).

SORBOS a su vez colabora con la fundación sin ánimo de lucro Nakawe Project que ayuda a salvar poblaciones menguantes de tiburones en el mundo y con Xaloc, una empresa Valenciana dedicada a la conservación del mar, ya que su acción social no acaba en concienciar sobre el uso de los plásticos y su gran problemática con “We are ECO” sino también actuando contra el problema.

**Figura 4.** Cartel publicitario de la colaboración entre SORBOS y Nakawe Project.

Fuente: (NakaweProject, 2019).

Durante el proceso de redacción de este trabajo pudimos conseguir una entrevista con Kike Juvina, encargado de marketing de SORBOS, la cual podemos resumir en las siguientes preguntas y respuestas:

- Pregunta: ¿Cómo surgió la idea de vender pajitas 100% biodegradables? Respuesta: Vivimos en un mundo donde hay un consumo indiscriminado de residuos no biodegradables por lo que intentamos poner nuestro granito de arena para dar una alternativa a un producto de plástico de mono uso.
- P: ¿Cómo ayuda vuestro producto a que llevemos una vida más sostenible? R: Cada Sorbos que se consume eliminamos una pajita de plástico de mono uso por lo que el efecto es directo.
- P: ¿Cómo creen que está reaccionando la sociedad a la implantación de estos nuevos productos? R: La sociedad cada día es más consciente de daño que hacemos al planeta por lo que la reacción de la gente siempre es positiva.
- P: ¿Cuáles son vuestros objetivos a nivel social? R: Sustituir un producto de plástico por uno 100% sostenible por el planeta.
- P: En vuestra web habláis de valor añadido. ¿A qué se refiere esta afirmación? R: Porque Sorbos tiene dos grandes pilares, uno es la sostenibilidad y el otro es el valor añadido ya que nunca antes se ha podido beber y después comerte la pajita, al ser una experiencia nueva, decimos que aportamos un valor añadido al consumo de bebidas.
- P: ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento de vuestra empresa? R: Actualmente nuestro crecimiento es significativo y esperamos que siga así.
- P: ¿Podrías hablar de vuestra política de marketing? R: Nuestro marketing lo tenemos externalizado, nuestro objetivo es que la gente nos conozca lo máximo posible.
- P: ¿Cuáles han sido vuestros niveles de ventas tanto a nivel nacional como internacional? R: Lo sentimos mucho, pero no hablamos sobre volúmenes de ventas.

### 3. Preguntas para discusión

#### Pregunta 1. ¿Cómo contribuye Sorbos a solucionar el problema de las pajitas?

Para empezar, debemos decir que el impacto del modelo de negocio que propone Sorbos es ambicioso tanto a nivel nacional como realizando envíos internacionales.

Sin embargo, la idea que propone la empresa catalana puede tener varios impactos positivos en la sociedad, entre los cuales destacamos los siguientes:

- Reducción de los residuos provocados por las pajitas tradicionales, como comentamos en el apartado anterior.
- El valor añadido al consumo de bebidas, ya que según Kike Juvina, “nunca antes se ha podido beber y después comerte la pajita” (Juvina, 2019). Este valor añadido, aparte de reducir los desperdicios plásticos, aportan sabor a refrescos, cócteles o copas.

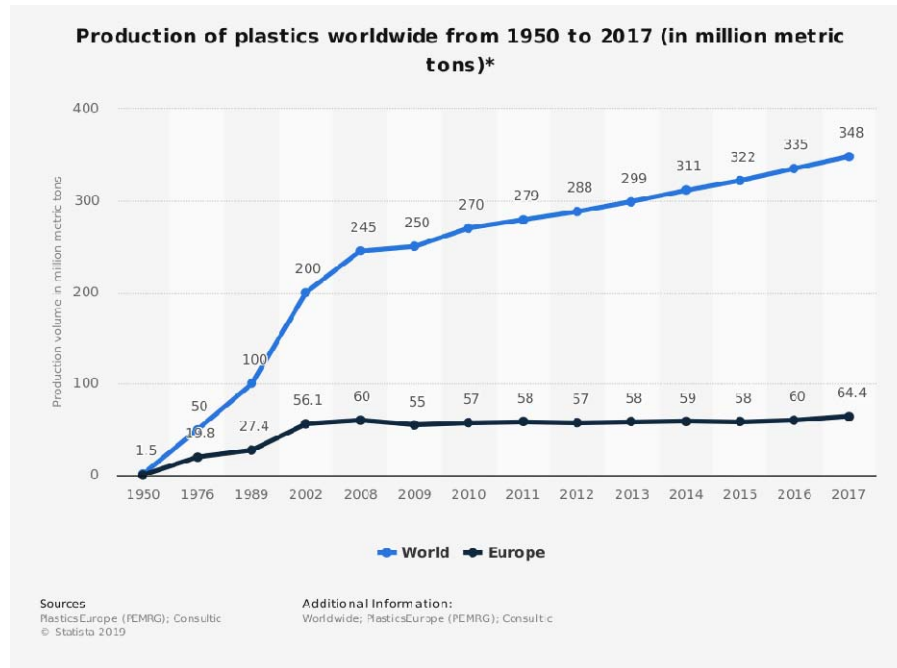


- La idea sobre la que Sorbos trabaja puede suponer un precedente para que surjan nuevas ideas o conceptos de productos de nuestra vida cotidiana que contribuyan al desarrollo sostenible del planeta, evitando así el aumento de los residuos y la producción de plásticos.

**Pregunta 2.** *¿Cómo será el futuro en cuanto a emisiones, desperdicios y sostenibilidad?*

Las perspectivas de emisiones y desperdicios plásticos nos indican que se mantienen estables, sobre todo a nivel europeo, como podemos ver en la siguiente imagen:

**Figura 5.** Producción mundial de plásticos entre 1950 y 2017.

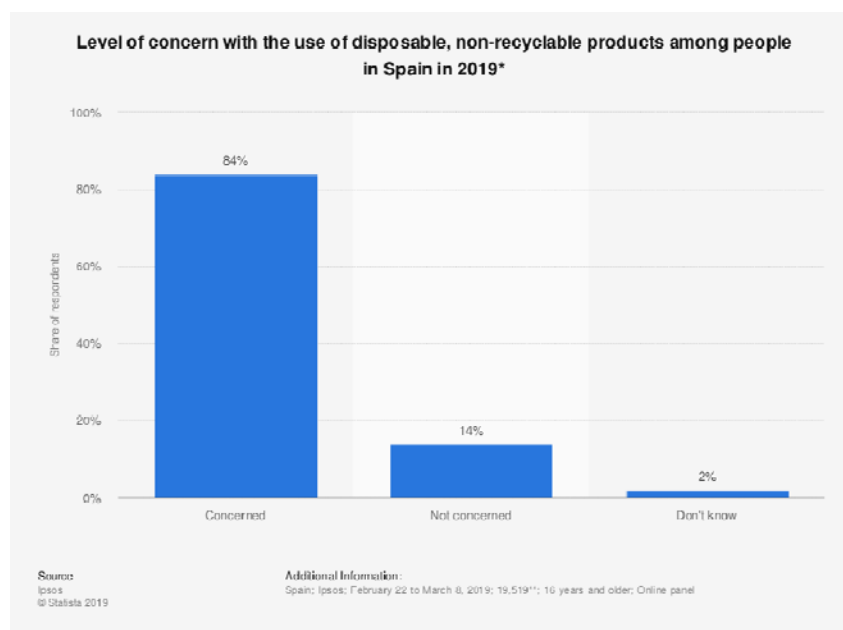


Fuente: PlasticsEurope, 2018.

Esta estadística nos ofrece información muy clarificadora sobre el aumento de la producción de plásticos a nivel mundial, sobre todo en países de Asia y en países en desarrollo.

Por otro lado, a nivel nacional, una encuesta de Ipsos nos muestra la forma de ver de los ciudadanos de nuestro país sobre el uso de productos plásticos no reciclables:

**Figura 6.** Nivel de preocupación sobre el uso de productos no reciclables en España en 2018.



Fuente: Ipsos, 2019.

Como podemos observar, la inmensa mayoría de los encuestados ha mostrado preocupación sobre la situación actual, por lo que podemos afirmar que esta situación de producción indiscriminada de productos plásticos va a desaparecer, tanto por la obra de empresas como Sorbos, como por la inclusión de políticas de sostenibilidad y reducción del uso de plásticos en las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa de grandes empresas.

**Pregunta 3.** *¿Cómo podría la empresa ampliar su cartera de productos o acciones medioambientalmente sostenibles?*

Bajo nuestro punto de vista, la idea de Sorbos es genial a la par que original, y deberían aumentar su cartera de productos con ideas como pueden ser las siguientes:

- Vasos de chupito biodegradables: Utilizando el mismo material que se utiliza en las pajitas, podría ser un gran añadido de valor al consumo de bebidas espirituosas.
- Útiles de viaje comestibles, como por ejemplo cepillos de dientes que se puedan consumir justo después de ser utilizados.
- Globos e hinchables destinados a las fiestas, producidos con materiales no plásticos como por ejemplo el látex natural.

Por otro lado, en cuanto a acciones medioambientalmente sostenibles, podrían seguir colaborando con asociaciones dedicadas a la limpieza de los mares, además de realizar campañas de marketing que propicien un cambio de hábitos en la población hacia unos hábitos más respetuosos con nuestro planeta y con las generaciones presentes y futuras.

#### 4. Conclusiones

Hemos escogido este tema debido no solamente a la problemática que generan los plásticos para el medio ambiente, los cuales, como ya hemos mencionado tienen un gran impacto ecológico, sino que lo hemos escogido por la solución que dan las empresas, como es el caso de SORBOS, proponiendo una solución como modelo de negocio sostenible.

La sociedad se ha concienciado de que los modelos de negocio deben ir dirigidos a este tipo de prácticas sostenibles actuando en consecuencia, y las empresas cada vez más, mediante políticas de RSC y buenas prácticas están dando ejemplo a la sociedad. Las empresas tienen un poder de influencia muy grande, por lo que constituyen uno de los mayores factores de cambio en los pensamientos y actuaciones de la sociedad.

También cabe destacar el poder de influencia de Internet y las redes sociales, ya que aunque la población crea que las campañas de concienciación sobre la contaminación son convincentes aportando como argumentos imágenes, estadísticas y datos de lo que está ocurriendo; nosotros creemos que lo que realmente influencia al cambio, y crea una sociedad mejor viene dado por las empresas, por sus cambios en su visión del negocio y por sus prácticas de ventas y fabricación, dando ejemplo de lo que está bien y lo que no.

Empresas como SORBOS u otras que son respetuosas con el medio ambiente, nacen y pueden seguir operando en gran parte debido a los jóvenes de todo el mundo, que se manifiestan masivamente para que las empresas y gobiernos no sigan destruyendo nuestro planeta. Se ha creado un movimiento que persigue nuevas políticas para frenar el calentamiento global #FridaysForFuture. Según la Fundación Europea del Clima, el 15 de Marzo, Huelga contra el cambio climático, se esperaban concentraciones en 1.300 ciudades de más de 100 países. Algo que beneficia a SORBOS y nos beneficia a todos.

El objetivo de SORBOS como toda empresa es el de crear valor, ya que realmente no es ninguna ONG, pero no es lo mismo crear valor, concienciando a la gente y de manera sostenible, que crear valor dándole a la sociedad solo lo que necesita sin pensar en el medio ambiente, solamente en el beneficio.

Por lo que en conclusión, creemos que SORBOS es un modelo de negocio digno del futuro que debemos tener, de una empresa con doble objetivo: el de conseguir beneficio y generar valor pero de forma sostenible para poder conseguir beneficio en el presente sin comprometer el futuro.



**Bibliografía**

- Barea Luchena, J. (2018). Pajitas de plástico: trece millones todos los días - ES | Greenpeace España. Recuperado 31 de octubre de 2019, de <https://es.greenpeace.org/es/noticias/pajitas-de-plastico-trece-millones-todos-los-dias/>
- Ipsos. (May 17, 2019). Level of concern with the use of disposable, non-recyclable products among people in Spain in 2019\* [Graph]. In Statista. Retrieved October 31, 2019, from <https://www.statista.com/statistics/867192/plastic-and-non-recyclable-products-usage-concern-in-spain/>
- Juviña, K. (2019). Entrevista con Kike Juviña. [Comunicación personal]. Entrevista realizada el 13 de mayo de 2019 vía Internet.
- Marvin Stone. (s. f.). Recuperado 31 de octubre de 2019, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Marvin\\_Stone#/media/File:Advertisement\\_for\\_Stone\\_Julep\\_Straws.png](https://en.wikipedia.org/wiki/Marvin_Stone#/media/File:Advertisement_for_Stone_Julep_Straws.png)
- NakaweProject. (2019). Nakawe Project. Recuperado 31 de octubre de 2019, de <http://www.nakaweproject.org/>
- PlasticsEurope (PEMRG). (December 15, 2018). Global plastic production from 1950 to 2017 (in million metric tons)\* [Graph]. In Statista. Retrieved October 31, 2019, from <https://www-statista-com.unileon.idm.oclc.org/statistics/282732/global-production-of-plastics-since-1950/>
- SORBOS. (2019a). Descubre el producto que marca la diferencia, SORBOS. Recuperado 31 de octubre de 2019, de <https://wearesorbos.com/>
- SORBOS. (2019b). Prensa - Sorbos. Recuperado 31 de octubre de 2019, de <https://wearesorbos.com/prensa/>

## LEROY MERLIN COMO EMPRESA MODELO EN ESPAÑA

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

**Giacomo Reina**  
**Ana Karen Carrillo Valdés**

### **Resumen:**

Leroy Merlin España es una empresa modelo con marco RSE y ahora nombrada como Negocio Responsable, que está comprometida con el entorno social y medioambiental de las comunidades en las que está presente. En los últimos años ha desarrollado una gama de productos ecológicos, ha implementado procesos de producción y distribución sostenibles y ha logrado reducir todos sus residuos, entre otras cosas. En numerosas ocasiones la empresa ha sido galardonada por diferentes instituciones y concursos gracias a su estructura interna, tomando cuidado especial de todos sus trabajadores y aportándoles valores para su crecimiento y superación continuos. También ha sido reconocida por su impacto en la sociedad, llevando a cabo jornadas de voluntariado y educación sobre el cuidado del medio ambiente.

### **Abstract:**

Leroy Merlin Spain is a model company with the CSR framework and is now renamed as a Responsible Company, which is compromised with the social and natural environment of the communities where it is settled. Within the last couple years, it has developed a gamma of ecological products, it has implemented a sustainable distribution and process of production, and achieved to reduce all of its waste, among other things. In numerous occasions, the company has been awarded by different institutions and contests thanks to its internal structure, taking special care of all of their workers and providing them support for their continuous enrichening and overcoming. They have also been recognized for their impact in society carrying on volunteering work and educating about environmental care.

## 1. Introducción

La empresa Leroy Merlin es una multinacional francesa especializada en bricolaje, construcción, decoración y jardinería que tiene sedes en 13 países y fue fundada en 1923, por Adolphe Leroy y Rose Merlin. Inicialmente fue creada para vender los excedentes de stock americano después de la primera guerra mundial, sucesivamente se orientó a la venta de productos de construcción y muebles.

La empresa abrió su primera tienda en España en 1989 y desde este año continuó creciendo mucho, contando actualmente con más de 68 puntos de venta (Véase Figura 1) empleando más de 10.000 trabajadores, de los cuales más del 90% son accionistas de la compañía. En este documento vamos a tratar el caso de Leroy Merlin España (LME) para una comprensión más completa de todas las actividades que llevan a cabo.

**Figura 1.** Evolución de los puntos de venta de Leroy Merlin en España (1989-2016).

Año	Puntos de venta	Colaboradores/as
1989	1	80
1997	10	1.500
2001	20	3.400
2006	40	6.500
2010	49	8.057
2014	60	8.423
2015	63	9.361
2016	68	10.002

**Fuente:** Informe de sostenibilidad Leroy Merlin 2016.

Leroy Merlin se dirige principalmente al consumidor final y es la pionera en España en el desarrollo del estilo de vida “do it yourself”, ofreciendo los servicios y apoyo necesarios para la realización de proyectos, es la referente y líder del mercado del acondicionamiento del hogar.

En estos últimos años empezó a ser también una empresa comprometida con el entorno social y medioambiental de las comunidades en las que está presente, de hecho, hasta el 2012 la empresa se ocupó principalmente de ampliar su mercado comprando muchas tiendas ya existentes y creando el grupo ADEO.

ADEO es una comunidad de 32 empresas autónomas e interconectadas de dimensiones humanas, presentes en 15 países, contando con 114.000 colaboradores, y que dan servicio a más de 450 millones de clientes. Es el tercer actor mundial en la mejora del hogar, el entorno vital, las herramientas y el bricolaje para los particulares y los profesionales del hogar.

**Figura 2.** Colaboradores más importantes del Grupo ADEO.



**Fuente:** <https://www.adeo.com/es/adeo>

De igual forma, desde 2012 comenzó a desarrollar su marco RSE. Teniendo sus compromisos más importantes en los temas siguientes: sostenibilidad para contribuir a una sociedad más humana e integradora desde el ámbito de influencia local de las tiendas, sostenibilidad en cuanto una utilización eficiente de los recursos naturales disponibles y sostenibilidad desde la perspectiva del modelo de negocio (mejorar la eficiencia y productividad interna, promover la innovación, fortalecer la reputación y conexión con la sociedad).

Leroy Merlin España revisó su marco RSE para el periodo 2017-2021 bajo el título “Demos Vida a un Hábitat Mejor”, trabajando en particular modo para mantener con la sociedad una relación ética y transparente que repercute directamente de manera positiva en el entorno. En esta línea la empresa apuesta por desarrollar una estrategia de comunicación basada en la confianza y en la transparencia y respetando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), creados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con el fin de identificar cuáles de estos pueden aportar más valor y cumplir las expectativas de sus grupos de interés.

Otro de los aspectos que caracterizan Leroy Merlin España es el impacto de su acción social por medio de actividades de voluntariado, incluyendo desde talleres enfocados a compartir sus conocimientos y experiencias en bricolaje y otras áreas del hogar aumentando la cercanía con sus clientes, promover el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente con proyectos y concursos ecológicos, hasta llevar ayuda para reformar hogares en zonas vulnerables.

**Figura 3.** Acción social de Leroy Merlin en 2018.



**Fuente:** Informe de sostenibilidad Leroy Merlin 2018.

## 2. Desarrollo del Caso

Leroy Merlin tiene como propósito el de despertar en cada persona la motivación de crear entornos donde vivir mejor, por lo tanto, quiere ser no solo un agente económico, sino también un agente social que se relaciona responsablemente con su entorno. El mismo Rodrigo de Salas, director de Identidad Corporativa y Negocio Responsable de Leroy Merlin España, afirma con motivo del cumplimiento de 30 años en España, que esta empresa es la prueba de que una multinacional puede aunar el crecimiento económico y la responsabilidad con su entorno local y con las personas.

Con respecto a la gestión sostenible, LME lleva a cabo un modelo de negocio cada vez más sostenible, integrando la Responsabilidad Social Empresarial en su cadena de valor y en los procesos de negocio, lo que también les permite impulsar una estrategia integral de comunicación responsable. Se trata de una evolución natural en una compañía que pasa de la RSE al Negocio Responsable.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Su aplicación se puede encontrar en el conjunto de acciones que realiza una organización empresarial de manera activa y voluntaria; acciones que derivan antes de nada del cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional vigente, en segundo lugar, las que hacen algo más que lo mínimo necesario según las leyes y que persiguen la mejora del entorno social, económico y medioambiental en el que opera la organización.

Para desarrollar las RSE en sus actividades cotidianas, la empresa adoptó la “Filosofía de participación”, con la cual se empeña a compartir el saber entre todos los colaboradores, para reforzar un crecimiento duradero de la empresa, y crear una administración participativa que se encuentra en la toma de decisiones de forma cotidiana y en la labor del equipo para reflexionar y buscar soluciones, transmitir confianza e incrementar la iniciativa.

La idea fundamental del consumo responsable abarca todo el ciclo de vida de los productos y gracias a este continuo desarrollo de la conexión entre las tiendas y su entorno, la empresa puede dar al cliente la posibilidad de apoyar con su elección estos proyectos.

Para seguir todos sus principios, LME tiene cuatro principales ejes de acción:

### **Ética y Buen Gobierno**

En el 2018 la empresa aprobó un “Código Ético” que establece los principios que determinan la cultura ética y que orientan el comportamiento de los colaboradores de LME. El cumplimiento del Código Ético es obligatorio para todos los integrantes de la compañía, independientemente de su cargo o función. Los principios de actuación principales de este código son los siguientes:

- El cumplimiento de la ley y de los valores éticos universales, antes de todo con el respeto a las personas, la protección de los derechos humanos y de la seguridad y la promoción del mérito y la igualdad de oportunidades.
- El rechazo expreso de la corrupción y del fraude, razón por la cual fue designado un Referente Anticorrupción en 2018.
- Responsabilidad en las relaciones con los proveedores, identificada en la cooperación en busca de un valor conjunto.

Además, LME es firmante del “Pacto Mundial”, iniciativa empresarial desde el año 2015 que busca movilizar a empresas e instituciones para contribuir a un desarrollo sostenible a través del respeto de diez principios que se resumen en cuatro ámbitos:

1. Respeto de los derechos humanos
2. Normas laborales: seguridad, respeto de la persona, abolición de la discriminación
3. Medio ambiente: mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente
4. Lucha contra la corrupción

Los continuos esfuerzos de la empresa en el mantener un buen gobierno se han visto reconocidos con 13 premios en diferentes ámbitos (*Véase Figura 4*):

Cinco premios en gestión de recursos humanos, entre ellos los más importantes son:

- Premio Cegos a las mejores prácticas en Recursos Humanos 2018 por el proyecto “Embajadores de Marca” en la categoría Selección e Integración.
- Premio Talent Mobility en la categoría “Engage Your People”, categoría que reconoce a las empresas que creen iniciativas de impacto y sitúen al empleado en el centro como principal embajador de la propia marca, por el proyecto App “Come In”.
- Certificado Top Employer España 2018 por Top Employers Institute, autoridad global en el reconocimiento de la excelencia respecto del entorno profesional que las organizaciones crean para sus empleados.

Dos premios en liderazgo empresarial:

- Premio LeFonti AWARDS en la categoría excellence of the year
- Premios Comercio del año 2018-2019

Dos premios en transformación digital

- Premio VolP2DAY al mejor caso de éxito 2018: ligado a telefonía y comunicación
- European Business Awards 2017/2018. The Digital Technology Awards.

Cuatro reconocimientos en materia de RSE, entre ellos los más importantes son:

- Premio a la mejor Campana Integrada en RSC en los Premios Dircom 2018 para “Un Hábitat Mejor”: proyecto con lo que LME se compromete a ser una empresa relevante para la sociedad ayudando a transmitir la importancia de los aspectos que configuran nuestro hábitat.

- Premio El Chupete 2018 en las categorías de Digital y Gráfica al Movimiento Somos la Raíz: movimiento que surge de los niños y niñas para sensibilizar sobre el futuro de nuestro planeta, para despertar la conciencia ambiental y un compromiso activo que desarrolle actitudes responsables.

Figura 4 Premios obtenidos por Leroy Merlin 2017/2018.



Fuente: <https://spain.leroymerlin.com/es/taxonomy/term/4>

### Sociedad y Personas

Leroy Merlin invierte mucho en el compromiso con las personas tanto dentro como fuera de la corporación.

De fundamental importancia es en primer lugar el compromiso con las personas que integran la empresa, porque es su ánimo, la parte que emplea los procesos que crean los productos que compran los clientes. De hecho, Leroy Merlin ofrece a los empleados muchos planes de desarrollo profesional individuales y proyectos que incentivan la autonomía, iniciativa y política de participación de cada persona.

Figura 5 Valores internos de Leroy Merlin.



Fuente: Informe de sostenibilidad Leroy Merlin 2018.

Otro compromiso que caracteriza la naturaleza de Leroy Merlin es lo con los proveedores, porque presta mucha atención al entorno con lo que trabaja. Para respetar los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), la empresa trabaja principalmente con proveedores con fondo social y ambiental, o sea empresas que apoyan constantemente iniciativas capaces de generar impactos sociales y ambientales en sus comunidades, además de crear riqueza y empleo.

Así, según los datos proporcionados por la empresa, en el 2018, el 82,79% de las compras de LM se realizaron a proveedores nacionales o locales que se encuentran adheridos al Código Ético de la compañía, basado en los diez principios básicos del Pacto Mundial, que derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.

La producción de productos de alta calidad con un importante componente social detrás y la consideración de los empleados y del entorno social que rodea la empresa son dos características utilizadas para evitar exclusión social. LM elabora estos objetivos creando entornos donde trabajar mejor y ser parte activa de la sociedad contribuye al progreso en los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con la lucha contra la pobreza, igualdad de oportunidades, desarrollo económico y producción y consumo sostenibles. Para sostener esto, LM renueva cada año desde el 2013 el compromiso con el Convenio INSERTA de la Fundación ONCE, proyecto que quiere impulsar la inserción laboral de personas con discapacidad. Mediante este programa, ambas instituciones coordinan la puesta en marcha de un plan de acción específico con el objetivo fundamental de generar empleo directo y formar a las personas con discapacidad.

Además, justo este año, Leroy Merlin ha hecho una alianza con Disney para remodelar una residencia infantil de CEMU (Ciudad Escuela Muchachos) en Leganés, Madrid. Través de este compromiso, LM ayudó en primera persona a renovar las habitaciones, los suelo, los sanitarios y los espacios comunes de la residencia infantil.

Al margen de estas acciones, LM llevó a cabo muchas otras actividades, manteniendo acuerdos de colaboración con más de 45 organizaciones de todo el país que dedican sus esfuerzos a la mejora de la vida de todos los integrantes de nuestra sociedad como Cáritas, Manos Unidas y Cruz Roja.

Para mostrar los resultados y el alcance de estas actividades Leroy Merlin realiza cada año un Folleto de Acción Social, especificando las zonas de acción, la cantidad de voluntarios, las actividades realizadas, la inversión destinada y las evidencias sobre los resultados de cada actividad.

### Hogar sostenible

Dentro de la cartera de productos de Leroy Merlin se encuentra disponible la gama de Eco Opciones, tratándose de productos respetuosos con el medio ambiente, eficientes y saludables, validados por la Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES). Esta gama cuenta con certificaciones como FSC, PEFC o Madera Justa para los productos de madera, así como Ecolabel y Made In Green para otro tipo de productos. El 68% de los productos que contienen madera cuenta con alguna de estas certificaciones.

**Figura 6.** Certificaciones de la Gama Eco Opciones de Leroy Merlin 2019.

Fuente: Informe de sostenibilidad Leroy Merlin 2018



En 2018 han supuesto el 19,11% de la cifra de ventas, alcanzando un importe de 415,6 millones de euros.

Así mismo, la empresa tiene el compromiso de que en 2020 el 100% de la madera de sus productos provenga de bosques certificados. Para lograrlo, en este año (2019), están definiendo una nueva Política de Compras Responsable de Productos de Madera.

Además, el 22% de sus soluciones de pintura son Eco Opciones con un porcentaje de compuestos orgánicos volátiles (COV) inferior al 2%.

También cuentan con una gama de productos de acondicionamiento de jardín que busca ayudar a las comunidades forestales de Guatemala a salir de la pobreza mediante un modelo basado en la explotación sostenible de sus bosques y los principios del Comercio Justo. El proyecto se desarrolla con la ONG COPADE y se inició con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID) y el Instituto Europeo de Diseño de Madrid (IED). Esta gama está fabricada por comunidades forestales ubicadas en la Reserva de la Biosfera Maya de Petén (Guatemala) y fue diseñada por los alumnos del IED.

### Medio Ambiente

En abril del 2019 entró en vigor la política de medio ambiente de Leroy Merlin que tiene como objetivo reflejar sus principios de actuación para el fomento de la protección y respeto del medio ambiente, así como la minimización de su impacto sobre el entorno.

En la política misma se enfatizan puntos como el cumplimiento riguroso de la legislación ambiental, la disposición de un Sistema de Gestión Medioambiental interno de aplicación para todos los centros, que permite hacer un seguimiento del desempeño ambiental y mejorar la gestión sobre los aspectos ambientales, la lucha contra el cambio climático, la promoción de los hábitos de una economía circular, la logística sostenible (Véase Figura 7), y una cadena de suministro responsable.



**Figura 2.7.** Herramientas para logística sostenible de Leroy Merlin.

**Fuente:** Política de Medio Ambiente Leroy Merlin 2019.

Así mismo, la empresa realiza talleres de sostenibilidad y movimientos de sensibilización y consumo responsable teniendo un programa de educación ambiental llamado “Hazlo Verde” (Véase Figura 8) dirigido a alumnos de primaria, siendo de este mismo que surge el concurso “Somos la raíz”, impulsado por más de 200.000 niños y niñas de toda España con el objetivo de lograr que la sociedad adulta desarrolle actitudes sostenibles para la protección del medio ambiente.

**Figura 8.** Resultados del programa “Hazlo verde” 2018.

Resultados 2ª edición 74 tiendas participantes	
<b>TALLERES DE SOSTENIBILIDAD</b>	<b>CONCURSO “HAZLO VERDE”</b>
N.º de alumnos.....	<b>10.209</b>
N.º de aulas.....	<b>640</b>
N.º de colegios.....	<b>164</b>
N.º de colaboradores voluntarios.....	<b>898</b>
N.º de alumnos.....	<b>129.984</b>
Alcance indirecto de personas.....	<b>389.952</b>
N.º de centros educativos.....	<b>963</b>
N.º de profesores.....	<b>1.076</b>
Proyectos presentados.....	<b>257</b>
Informe de sostenibilidad 2018. <b>LEROY MERLIN ESPAÑA</b>	

**Fuente:** Informe de sostenibilidad Leroy Merlin 2018.

De igual forma, Leroy Merlin España ha asumido el compromiso de reducir al máximo el uso de plástico no reciclable en el packaging sustituyéndolo por papel, cartón y otros materiales fácilmente reciclables, y el 100% de las cajas que usan para enviar los productos comprados en tienda online tienen un certificado de gestión forestal sostenible. Desde el año 2015 forma parte del Plan Sectorial de Prevención elaborado por Ecoembes, cuyo objetivo es desarrollar actuaciones para prevenir desde el origen la generación de residuos de envases procedentes de nuestros productos de la compañía, así como mitigar su impacto ambiental.

También, la empresa se encarga de gestionar todos sus residuos para reducirlos al máximo (Véase Figura 9), así como de realizar limpieza de espacios naturales y hacer jornadas de reforestación (Véase Figura 10).

**Figura 9.** Gestión de residuos comerciales de Leroy Merlin 2017-2018.

<b>Gestión de residuos 2017-2018: RESULTADOS</b>		
<b>RESIDUOS COMERCIALES</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
RESIDUOS A VERTEDERO SOBRE EL 100% DE LOS RESIDUOS (%)	<b>34</b>	<b>32</b>
RESIDUOS A VERTEDERO (toneladas)	<b>12.722,04</b>	<b>13.325,41</b>
RESIDUOS RECUPERADOS SOBRE LA PARTE RECICLABLE DEL TOTAL DE RESIDUOS (%)	<b>74</b>	<b>76</b>
CARTÓN (toneladas)	<b>4.886,65</b>	<b>5409,18</b>
PLÁSTICO (toneladas)	<b>483,33</b>	<b>987,51</b>
MADERA (toneladas)	<b>12.454,22</b>	<b>15.478,83</b>
SOPORTES LOGÍSTICA INVERSA (toneladas). <i>Estimación</i>	<b>8.959,83</b>	
CHATARRA (toneladas)	<b>310,02</b>	<b>421,34</b>
<b>TOTAL (toneladas)</b>	<b>36.891,07</b>	<b>42.296,14</b>

**Fuente:** Informe de sostenibilidad Leroy Merlin 2018.



**Figura 10.** Resultados de acciones de reforestación de Leroy Merlin 2018.

Fuente: Informe de sostenibilidad Leroy Merlin 2018.

### 3. Preguntas para discusión

**Pregunta 1.** ¿Leroy Merlin realiza marketing no lucrativo sobre su RSE y sus acciones de voluntariado?

Leroy Merlin no trabaja con marketing en sus acciones de voluntariado ni en su desarrollo como RSE. La única forma de obtener información sobre resultados y conocer más sobre sus talleres y acciones de voluntariado es accediendo a su página web en el apartado de “Comunidad”.

**Figura 1.1.** Página web de Comunidad de Leroy Merlin.



Fuente: <https://comunidad.leroymerlin.es/>

Esto quiere decir que el acceso y participación está facilitado únicamente para aquellos que conozcan la empresa, principalmente para clientes, trabajadores y colaboradores de Leroy Merlin.

**Pregunta 2.** ¿La implementación de una estrategia de marketing no lucrativo podría aumentar el impacto en la sociedad y valor de la empresa?

El marketing no lucrativo se utiliza para difundir acciones sociales sin necesidad de adquirir una ganancia monetaria, aunque en algunas ocasiones se puede ligar con la obtención de más clientes y, por tanto, ganancia lucrativa para la empresa en cuestión.

Sin embargo, en este caso, el uso de marketing no lucrativo fomentaría una mayor participación de voluntarios en las acciones sociales y de medio ambiente que Leroy Merlin realiza todos los años (sin necesidad de que los participantes sean clientes), ampliando el área del alcance y el volumen de la ayuda. Claro está que la empresa podría adquirir más clientes como efecto colateral, empero, la visión de LM permite que el mayor beneficio de todas estas acciones sea para aquellos que lo necesitan y no para beneficio directo de la empresa.

**Pregunta 3.** ¿Leroy Merlin tiene un impacto similar al de España en todos los países en que se localiza?

Leroy Merlin es una empresa que ha logrado expandirse gracias a la flexibilidad que posee, ofreciendo autonomía de manejo a cada tienda que tiene alrededor del mundo, esto mismo para que cada equipo de trabajo pueda identificar las necesidades específicas del contexto que les rodea y tomar acciones sobre las

mismas. Aunque a pesar de esta autonomía, todas las decisiones deben seguir y respetar los principios que se mencionan dentro del desarrollo de este documento.

#### 4. Conclusiones

Leroy Merlin España ha publicado su Informe de Sostenibilidad 2018 con el objetivo de reflejar el impacto que genera entre sus grupos de interés, el medio ambiente y la sociedad española en su conjunto. Su labor ha seguido las directrices y principios recogidos en los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI) y su contenido ha sido verificado externamente por terceros.

Como afirma Rodrigo de Salas, director de Comunicación Corporativa y RSE de Leroy Merlin, hoy LME no sólo es evaluada por la calidad sus productos y servicios, sino también por el compromiso con la sociedad, así como la responsabilidad y eficiencia presentes en el desarrollo de su actividad de negocio.

Leroy Merlin es una empresa comprometida con el empleo estable y de calidad, donde se incentiva la autonomía, la iniciativa y una política de participación en el progreso, resultados y beneficios de la empresa a todos sus empleados. Por estos datos, esta empresa es la demostración que se pueden alcanzar resultados económicos muy positivos aun siguiendo un desarrollo éticamente responsable y sostenible y así estas actividades podrían constituir también una fuente de ventaja competitiva.

Además del beneficio que la empresa pueda obtener al tener una estructura tan organizada y sostenible, es importante tomar en cuenta el gran impacto positivo que es capaz de dejar en la sociedad española, educando a las generaciones presentes y perdurando hasta generaciones futuras.

Sin embargo, sería un potencializador para los alcances de la empresa crear un marketing no lucrativo que le permita tener contacto no solo con sus clientes sino con muchos otros potenciales voluntarios, formando vínculos aún más leales y estrechos con la sociedad, teniendo como resultado la cooperación para el mutuo desarrollo.

Leroy Merlin es en definitiva una empresa que debería ser imitada en sus buenos principios y acciones no solo por otras empresas españolas, sino tomarse como modelo mundial para el progreso sostenible del mundo futuro.

#### Bibliografía

- Leroy Merlin España. (2017). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/Informe%20Sostenibilidad%20Leroy%20Merlin%202017.pdf>
- Leroy Merlin España. (2018). Informe de Sostenibilidad. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/Informe%20Sostenibilidad%20Leroy%20Merlin%202018.pdf>
- Leroy Merlin España. (2018). Presentación de resultados. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/Presentaci%C3%B3n%20de%20resultados%202018%20Leroy%20Merlin.pdf>
- Leroy Merlin España. (2019). Historia de Leroy Merlin. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/es/historia-es>
- Leroy Merlin España. (2017). Dossier de Prensa. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/content/communication/fichier/Dossier%20de%20prensa%20-%20LEROY%20MERLIN%202017.pdf>
- ADEO. (2019). ADEO. Recuperado de: <https://www.adeo.com/es/adeo>
- Leroy Merlin. (2019). Código Ético - ADEO + Leroy Merlin. Recuperado de: [https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/201904\\_Leroy%20Merlin%20C%C3%B3digo%20%C3%A9tico%20VFF\\_0.pdf](https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/201904_Leroy%20Merlin%20C%C3%B3digo%20%C3%A9tico%20VFF_0.pdf)
- Leroy Merlin. (2017-2018). Premios de Leroy Merlin. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/es/taxonomy/term/4>

- Leroy Merlin. (2018). Leroy Merlin ha sido galardonada en los LeFonti AWARDS en la categoría “Excellence of the Year”. España. Recuperado de : <https://spain.leroymerlin.com/es/actus/leroy-merlin-ha-sido-galardonada-en-los-lefonti-awardsr-en-la-categoria-excellence-year>
- Leroy Merlin España. (2018). Folleto Acción social. Recuperado de: [https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/lm/spain/Folleto\\_Accion\\_social\\_Leroy\\_Merlin.pdf](https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/lm/spain/Folleto_Accion_social_Leroy_Merlin.pdf)
- Compromiso RSE. (2019). Leroy Merlin presenta su impacto sostenible en España. Recuperado de: <https://www.compromisorse.com/rse/2019/09/26/leroy-merlin-presenta-su-impacto-sostenible-en-espana/>
- Leroy Merlin España. (2019). Política de Medio Ambiente. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/0.Pol%C3%ADtica%20de%20Medio%20Ambiente%20LME.pdf>
- Calduch, L.C. (2018). ¿Qué opinan los expertos? RSC en el marketing de Leroy Merlin. España: *Blog de economía y empresa*. Recuperado de: [http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/marketing/expertos\\_rsc\\_leroy\\_merlin/](http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/marketing/expertos_rsc_leroy_merlin/)
- Leroy Merlin España. (2019). Artículos de Actualidad Leroy Merlin. Recuperado de: <https://spain.leroymerlin.com/es/actualidad-leroy-merlin>

## RECICLAR DEVUELVE DINERO

**José Luis Vázquez Burguete**  
**María Purificación García Miguélez**  
*Universidad de León (España)*

**Amanda Alcalde Alonso**  
**Cristina González Fernández**  
**Alfonso Aparicio Puente**

### Resumen:

La empresa noruega Infinitum ha creado un método eficiente para el reciclado de botellas de plástico. Según su director Kjell Clav Maldum, “Una botella puede reciclarse más de una vez. De hecho, se puede reciclar 12 veces”. Infinitum ha creado un esquema de préstamo mediante el cual cuando un consumidor compra una botella de plástico, se le cobra una pequeña tarifa adicional equivalente a entre 13 y 30 centavos de dólar. Los consumidores pueden llevarlo a una "máquina expendedora inversa" que devuelve el dinero después de escanear el código de barras de la botella depositada, o pueden devolverlo a varias tiendas pequeñas y estaciones de servicio para obtener efectivo o crédito de la tienda, obteniendo a cambio una pequeña cantidad por cada botella que reciclan.

### Abstract:

The Norwegian company Infinitum have created an efficient method for the recycling of plastic bottles. As its manager says: “A bottle can be recycled more than one time. In fact, it can be recycled 12 times”. Infinitum have created a loan schema with which when a consumer buys a plastic bottle, he is charged an small additional tax equivalent to a quantity between 12 and 30 cents of dollar. Consumers can take the bottle to a "inverse vending machine" that gives them their money back after scanning the bar code of the bottle, or they can return the bottle to some small shops and service stations to obtain cash or some credit from the shop, obtaining in return an small amount of money for every bottle they recycle.

## 1. Introducción

Infinitum es una empresa ambiental, dedicada al depósito y reciclaje de botellas de plástico y latas de bebidas con el logotipo oficial de “reciclable” o “depósito” en Noruega. Los envases de bebidas incluidos en el programa son de aluminio, acero y plástico (PET) producidos o importados en el país.

La compañía se estableció en 1999 como propiedad de distintas empresas y organizaciones de la industria de bebidas y comercio de alimentos. El objetivo de su actividad está orientado a aumentar el número de envases que se recogen a través de su sistema ecológico y garantizar la mayor rentabilidad posible en el embalaje de reciclaje de depósitos para bebidas al menor costo e impacto ambiental y asegurar un ambiente limpio y un futuro mejor.

Kjell Olav A. Maldum es, desde el año 2007, CEO y presidente de Infinitum AS. A través de su carrera y especialmente en el sistema de devolución de depósitos para botellas, se convirtió en una figura conocida por abogar por el medio ambiente en Noruega, llevando a Infinitum a ser la fundación líder de recolección de botellas y latas de plástico en el país gracias a su sistema eficiente. Maldum ha tenido un flujo constante de visitantes de alto nivel a su área industrial, procedentes de países tan diversos que van desde la India hasta China o Ruanda y, en el caso de Europa, Bélgica o Gales.

La empresa noruega ha creado un esquema de préstamo mediante el cual, cuando un consumidor compra una botella de plástico, se le cobra una pequeña tarifa adicional equivalente a entre 13 y 30 centavos de dólar. Los consumidores pueden llevarlo a una “máquina expendedora inversa” que devuelve el dinero después de escanear el código de barras de la botella depositada, o pueden devolverlo a varias tiendas pequeñas y estaciones de servicio para obtener efectivo o crédito de la tienda, obteniendo a cambio una pequeña cantidad por cada botella que reciclan.

**Figura 1.** Máquina expendedora inversa



Fotografía: Elin Høyland / The Guardian.

## 2. Desarrollo del Caso

Noruega es uno de los países más involucrados en la defensa del medio ambiente, es fácil reconocerlo de este modo teniendo en cuenta como ejemplo la buena gestión de los plásticos derivados de las botellas fabricadas o importadas en el país.

Gracias a la empresa Infinitum, el país escandinavo ha desarrollado uno de los métodos más eficientes en términos económicos y uno de los más considerados con el medio ambiente para el reciclaje de botellas de plástico.

Todos los años llegan a los océanos más de 8 millones de toneladas de plástico, el 91% de ésta no se reutiliza.

## Antecedentes

Según el informe, en 2016 se generaron en el mundo 242 millones de toneladas de desechos de plástico, que representan el 12 % del total de desechos sólidos y unas tres cuartas partes de estos terminan en vertederos, por lo que aumentar su índice de reciclado es una cuestión medioambiental importante. Además de que los vertederos perjudican al medio ambiente, el consumo de materias primas y energía para la fabricación de envases agudiza el problema y acelera la merma de recursos naturales. “La mala gestión de los desechos está perjudicando la salud humana y los entornos locales, agravando al mismo tiempo los desafíos que plantea el cambio climático”, afirmó Laura Tuck, vicepresidenta de Desarrollo Sostenible del Banco Mundial.

Numerosos países industrializados se esfuerzan en fomentar el reciclaje y en el caso de Noruega ha logrado alcanzar la cifra del 97% de botellas que se procesan para su posterior reutilización. El éxito noruego se debe en parte al ingenio de dos hermanos, Petter y Tore Planke, que lanzaron en 1972 Tomra Systems ASA (TOMRA) para comercializar su invención, la “máquina de recolección automatizada”.

En 1971, el propietario de uno de los mayores supermercados de Oslo contactó a Petter, que entonces era vendedor de material y equipamiento para el etiquetado de precios en los supermercados, y le planteó un problema. En Noruega, es obligatorio que los supermercados reembolsen a los clientes las botellas vacías que devuelven, pero la cifra correspondiente a los envases que se retornaban eran un cantidad superior de la que el sistema podía gestionar, ya que en aquella época la tecnología era insuficiente. Es entonces cuando, Petter propuso que pidieran ayuda a su hermano Tore, un ingeniero que entonces trabajaba en el desarrollo de los primeros sistemas automáticos de navegación del mundo.

Después de una serie de reuniones con un grupo de propietarios de supermercados y de embotelladoras, los hermanos diseñaron el primer prototipo de máquina de recolección automatizada. Éste contaba con un agujero único para devolver todo tipo de botellas, y una impresora que emitía los recibos correspondientes con la cantidad por rembolsar. La tecnología se basaba en un sistema automático de reconocimiento, capaz de diferenciar toda clase de botellas.

A partir de este planteamiento inicial, y con su invención en la mano, los hermanos Planke hicieron una propuesta a los propietarios de supermercados y de embotelladoras: si el grupo asumía todos los costos de desarrollo, ellos trabajarían de forma gratuita. Se cerró el trato y en enero de 1972 se instaló en un supermercado de Asker (Noruega) el primer prototipo de máquina de recolección automatizada de TOMRA, con la particularidad de haberse fabricado a mano.

Convencidos del valor de su invención, los hermanos empezaron a aceptar pedidos de otros supermercados. Alcanzaron su meta inicial de 15 ventas en apenas un mes, y en abril de 1972, dejaron oficialmente su empleo y lanzaron TOMRA. A finales de 1972, la compañía había instalado 29 máquinas en toda Noruega y tomado impulso para abordar el mercado internacional.

## El modelo noruego

A día de hoy, continúa siendo necesario trabajar en el reciclaje del plástico y en la búsqueda de métodos activos que permitan reducir el volumen de desperdicios generados. Hasta ahora, Noruega ha llevado a cabo un excelente sistema para el primer objetivo.

El principio es simple: En el país, todos los fabricantes de envases de bebidas se encuentran obligados a pagar altos impuestos por dichos envases cuando los utilizan con sus productos. En contraposición, las empresas reciben rebajas impositivas en función del número de envases que son posteriormente recolectados a nivel nacional. Si la cuota supera el 95 por ciento, quedan incluso exentas de impuestos, motivándolas a que mantengan en marcha el sistema en todo el país.

De la misma manera que se incentiva a las empresas, el modelo noruego incita a los ciudadanos a colaborar. Quien devuelve en Noruega una botella en cualquier máquina, recibe de vuelta el dinero que dejó en depósito en el momento en el que adquirió la bebida.

Los resultados obtenidos de este método de reciclaje han sido increíblemente positivos, logrando a lo largo de los últimos siete años recolectar más del 95% de las botellas de plástico producidas anualmente.

Según el instituto Fraunhofer de Técnicas de Procesamiento y Envases con este reciclaje se está consiguiendo una valiosa materia prima.

El factor de éxito de este sistema se debe a dos motivos fundamentales:

- a) En primer lugar, se concientiza a las personas de que el packaging solo lo toman prestado, aunque compren el producto. Cada uno de los envases supone un impuesto de entre 11 y 26 céntimos. El cliente puede recibir de vuelta ese importe introduciendo sus botellas de plásticos en una máquina específica para recogerlas o en determinados establecimientos.
- b) Por otro lado, las entidades productoras de botellas, por su parte, también tienen interés en reciclar el plástico. La región ha creado un impuesto ambiental a las empresas de este sector, que como ya se ha citado anteriormente en el caso de que la tasa de reciclaje este situada por encima del 95% a nivel nacional, quedan exentos de pagarlos, por lo que para las empresas supone un gran beneficio.

Noruega ha logrado llevar el reciclaje del plástico usado a otro nivel: un 97% de las botellas de dicho material pasa por plantas para ser procesado y reutilizado. Solo un 1% termina contaminando el medio ambiente. El 92% de las botellas de plástico recicladas da lugar a un material de buena calidad, ya que se puede utilizar de nuevo para producir nuevas botellas de plásticos. En muchas ocasiones, este método ha hecho utilizar el mismo material más de 50 veces.

Los esfuerzos del país están ayudando a disminuir el incremento de desastres a gran escala. Existe una gran área de este océano, que alberga una enorme cantidad de micro plástico, ya se ha intentado descontaminar en numerosas ocasiones. Sin embargo, a día de hoy, los niveles de este material, a pesar de los esfuerzos, siguen estando muy altos y es complicado reducirlos.

Para conocer más acerca de este complejo proceso dirigido a obtener un entorno más cuidado, es preciso hacer hincapié en la tendencia que ha desatado esta innovadora idea, y que ha generado el que se denomina "*Movimiento Infinitum*".

### **El Movimiento Infinitum**

La organización que se ha hecho líder con este sistema, es Infinitum y es gracias a su método basado en un esquema de préstamo: cuando el consumidor compra una botella de plástico se le cobra un pequeño suplemento que oscila entre los 12 y los 27 céntimos de euro. Cuando el consumidor procede posteriormente a devolver esa botella, lo cual puede hacer tanto en las tiendas como en los distribuidores especiales, este dinero se reembolsa a través de un cupón o directamente con dinero. Los propietarios de la tienda también reciben una compensación por cada botella de plástico reciclado.

Desde 1999, Infinitum posee y opera el sistema de almacenamiento de contenedores y bebidas (que funcionan las 24 horas del día durante 5 días a la semana) y procesa las botellas en pacas listas para ser recicladas y reutilizadas. Un sistema que se alimenta así mismo en el que cada parte está conectada con el objetivo del bienestar del planeta, no del beneficio económico.

Por otro lado, Infinitum busca despertar la conciencia social a través de un movimiento a favor del medio ambiente, impulsado por jóvenes preocupados por la naturaleza y concienciados con el medioambiente. El Movimiento Infinitum pretende unir los esfuerzos de todos ellos, incitándoles a que sean conscientes de la importancia que tiene reciclar para el planeta. Desde la organización dirigen sus esfuerzos a demostrar que cualquier acción, por pequeña que sea, puede marcar una gran diferencia y puede llegar a tener efectos extraordinarios para la mejora del medio ambiente.

Junto con ellos tienen un grupo de embajadores y socios que comparten los mismos valores y en quienes se inspiran en relación con las decisiones que toman, lo que defienden y cómo influyen en los demás para que se den cuenta de su propio comportamiento y consumo.

Para Infinitum, el objetivo es que todos se comprometan, porque todo tiene un valor y, en consecuencia, creen que todo el mundo puede aportar a esto, y en particular una generación de jóvenes con una gran conciencia con el medio ambiente.

Respaldando todo este movimiento está Infinitum AS, que tiene su actividad principal en el esquema productivo noruego dentro del sector del packaging de bebidas, tanto latas como botellas. Todos los años ahorran grandes cantidades de recursos en el reciclaje de estos envases, tanto plástico como aluminio. El objetivo general es conseguir que todos los envases, ya sean botellas o latas, vuelvan al ciclo una vez utilizadas, y que ninguna acabe en la naturaleza contaminando el entorno.



**Figura 2.** El plástico y el medio ambiente

Fuente: <https://www.mundiario.com/articulo/sociedad/papa-francisco-evita-mencio-rohingya-discurso-myanmar/20171128152248107545.html>. Fecha de consulta: 8 de octubre de 2019.

### 3. Preguntas para discusión

**Pregunta 1.** *¿Crees que, en España, sería posible llevar a cabo la iniciativa noruega?*

Esta pregunta puede contestarse tanto desde un punto de vista empresarial, como desde la óptica del consumidor. Así, debería considerarse la posibilidad de que alguna empresa estuviera interesada en llevar a cabo un proceso como el descrito (probablemente sí, pues son varias las que ya participan en el sector del reciclado y muchas más las que lo hacen en el de máquinas expendedoras –con una tecnología similar a la de las máquinas de reciclado noruego).

Del mismo modo, habría que ver la predisposición del consumidor español al reciclado (existen informes al respecto), teniendo en cuenta que el incentivo económico (devolución de unos céntimos por cada envase reciclado) contribuiría sin duda al mayor éxito de la iniciativa.

**Pregunta 2.** *¿Cuáles han sido los factores que, desde tu punto de vista, han llevado al éxito a este sistema?*

Para responder a esta pregunta no habría que hablar únicamente de factores, sino de la coincidencia o simultaneidad de algunos de ellos. Podrían destacarse, entre otros, la mayor concienciación social y el incentivo económico (por pequeño que éste sea), unidos a la cada vez mayor percepción de los efectos nocivos del desarrollo incontrolado, en particular en lo que se refiere al cambio climático y sus consecuencias en forma de desastres naturales.

**Pregunta 3.** *¿A tu juicio, crees que los resultados obtenidos habrían sido aún mejores si la campaña de publicidad llevada a cabo hubiese sido de carácter negativo? ¿Y en otros países, la modificarías?*

Existen ejemplos de campañas divulgativas exitosas tanto de carácter positivo como negativo. En este caso, la campaña realizada tuvo éxito y, probablemente, éste no hubiera sido mayor en caso de haber sido negativa, ya que son muchas las noticias, reportajes, informes, etc. que hacen hincapié en este sentido. De hecho, de haberse enfocado hacia lo negativo, es posible que hubiera tenido menos efecto (una más). En algunos contextos o países podría ser adecuado modificarla, en función de la percepción de la problemática medioambiental y la mayor o menor incidencia de sus efectos.



#### 4. Conclusiones

Los esfuerzos de Noruega dirigidos a la reducción de la contaminación mediante el original sistema de control de envases de plástico, tienen a nuestro juicio, una doble repercusión en todo caso, beneficiosa.

Por un lado, la evidente y directa consecuencia sobre el medio ambiente, logrando una importante reducción de los envases que van a parar al entorno contaminando éste.

Y por otro lado, desde el punto de vista de las empresas, la colaboración de las organizaciones con una causa de este tipo, refleja unos valores y una filosofía de empresa comprometidos y concienciados con la naturaleza. Esto ayuda a que los clientes y consumidores perciban una imagen de la empresa que les beneficiará a lo largo del tiempo también en términos de ventas.

La iniciativa noruega, ha sido reconocida a nivel mundial por su notable éxito y envidiada por otros países del mundo que se enfrentan a diario a problemas parecidos con los residuos generados por los plásticos de los envases consumidos. Además, la campaña elaborada que ha publicitado este movimiento se centra en el Marketing positivo, es decir, en todo momento trata de mostrar a los consumidores una imagen “positiva”, es decir, “vende” la solución de tal forma que sin restarle importancia al problema, se vea como algo bueno y con repercusión mucho más que positiva.

También, otras regiones, a parte de la noruega, tales como Suecia, tras contemplar los beneficios de dicha iniciativa han querido sumarse a un movimiento de estas características. En este caso, se trataba de utilizar los residuos generados en el propio país e incluso importarlos de países ajenos para generar energía. Otra medida ecológica destinada a solucionar el problema actual existente con los residuos y el medio ambiente.

Así que, este original sistema no solo ha servido para lograr reciclar de una manera efectiva, sino que también ha servido para impulsar otras formas de compromiso con el entorno.

#### Bibliografía

- Bejerano, P. (2019). *Noruega, un ejemplo en el reciclaje del plástico*. Retrieved October 15, 2019, from <https://blogthinkbig.com/noruega-recicla-97-botellas-plastico>.
- Diario El Popular (2019). *Noruega: Se recicla el 97% de las botellas de plástico*. Obtenido de <https://www.elpopular.com.ar/eimpresa/306180/noruega-se-recicla-el-97-de-las-botellas-de-plastico> el 01/10/2019.
- Elespectador.com. (2018.). *Noruega crea un ingenioso sistema para reciclar botellas de plástico*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/noruega-crea-un-ingenioso-sistema-para-reciclar-botellas-de-plastico-articulo-738238> el 20/10/2019.
- Foros de Electrónica (2017). *Entre 4.000 y 25.000 partículas de micro plástico por metro cúbico de agua de mar*. Obtenido de <https://www.forosdeelectronica.com/threads/entre-4-000-y-25-000-particulas-de-micro-plastico-por-metro-cubico-de-agua-de-mar.152002/page-2> el 20/10/2019.
- Infinitum No - *YouTube*. (2019). Obtenido de <https://www.youtube.com/user/norskresirk> el 01/10/2019.
- Infinitum - *Inicio*. (2019). Obtenido de <https://www.facebook.com/infinitumno> el 15/10/2019.
- Infinitum (@infinitumno) / *Twitter* (2019). Obtenido de <https://twitter.com/infinitumno> el 01/10/2019.
- Infinitum (2019). Obtenido de <https://infinitum.no/english/about-us> el 01/10/2019.
- La cuarta R (2015). *El reciclaje en Noruega - Gestores de Residuos*. Obtenido de <https://gestoresderesiduos.org/noticias/el-reciclaje-en-noruega> el 28/10/2019.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD: CEMENTOS TUDELA VEGUÍN S.A.U**

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

**Juan José Narganes Gómez**  
**Marta Vidal Álvarez**

### **Resumen:**

La empresa elegida para este caso es Cementos Tudela Veguín S.A.U situada en la localidad de La Robla (León). Esta empresa pertenece a la corporación Masaveu. Nos vamos a centrar en la responsabilidad social corporativa que lleva a cabo mediante distintos planes de respeto al medioambiente ya que a su alrededor hay abundante naturaleza y es una empresa cuya actividad principal es la producción de cemento. Los objetivos que persiguen dichos planes son reducir las emisiones, residuos y vertidos de sustancias contaminantes para el entorno, la reducción de ruido y el uso legal y responsable de almacenamiento y manejo de productos químicos.

### **Abstract:**

The company we have chosen for this case is Cementos Tudela Veguín S.A.U located in the town of La Robla (León). This company belongs to the Masaveu corporation. We will put the focus on the corporate social responsibility, that is carried out through different environmental respect plans since there is an abundant nature around it. The main activity of this company is the cement production. The objectives pursued by these plans are to reduce emissions, waste and discharges of pollutants for the environment, noise reduction and the legal and responsible use of storage and handling of chemicals.

## 1. Introducción

Cómo ya hemos mencionado en el resumen, la empresa sobre la que desarrollaremos el caso es Cementos Tudela Veguín S.A.U. Esta fábrica de cemento se sitúa a 24 km de la ciudad de León, concretamente en La Robla y pertenece a la corporación Masaveu. El inicio de ésta comenzó en 1958, aunque cabe mencionar que la fundación de la corporación fue en 1898 cuando Elías Masaveu Rivell decidió constituir la Sociedad Anónima Tudela Veguín el 28 de junio de ese mismo año, debido a las obras que se llevarían a cabo en el Puerto de El Musel (Gijón). Este acontecimiento tuvo lugar ante un notario en Gijón. Sin duda, esta iniciativa dio lugar a un nuevo concepto, el cemento artificial.

Respecto a los hechos que llevaron a D. Elías a tomar esta decisión tiene gran relevancia el tiempo que pasó en Oviedo desde los 13 años en el negocio de tejidos de su tío situado en la calle Cimadevilla, la Casa Masaveu desde 1840.

Tras adquirir conocimientos y habilidades en el negocio, le sirvieron para ponerlos en práctica y ser un visionario en futuros proyectos como el del cemento ya que más adelante llegaría la industrialización que generaría una revolución de gran calibre. En 1958 la fábrica de Cementos La Robla S.A fue constituida de la mano de la Hullera Vasco Leonesa S.A con un capital inicial de 901.500€. Debido a los costes energéticos que había que sostener, en 1968 el grupo industrial Tudela Veguín S.A compró el 100% de las acciones de Cementos La Robla S.A a la Hullera Vasco Leonesa y desde esta fecha se mantuvo la razón social.

Los cambios que se han producido desde entonces han sido dos: el 01/07/1994 pasa a denominarse S.A Tudela Veguín y el 01/12/2011 pasa a denominarse Cementos Tudela Veguín S.A, nombre con el que opera en la actualidad.

El producto principal es el cemento, del cual hay varios tipos como los que se detallan en la siguiente tabla:

**Figura 1.** Tabla detallada sobre los tipos de cementos que se producen.

TIPOS DE CEMENTO	CERTIFICADO AENOR
CEM I 42,5 R	015/001385
CEM I 52,5 R	015/001386
CEM II/A-V 42,5 R	015/001384
CEM II/B-V 32,5 R	015/001387

Fuente: departamento de producción de Cementos Tudela Veguín.

Cabe destacar que la fábrica de Cementos Tudela Veguín ubicada en La Robla es la instalación más moderna de Europa de producción de clínkeres y cementos de alta calidad respecto el resto de las fábricas que también forman parte de Masaveu ubicadas en Aboño, Narón y Tudela Veguín.

Desde el interior, son conscientes del impacto medioambiental que supone la producción para el entorno del pueblo y los alrededores, es por ello que para disminuirlo en 2007 decidieron implantar un Sistema de Gestión Medioambiental según la norma UNE-EN ISO14001:2004 que garantiza la protección del medioambiente.

En 2008 la fábrica obtuvo el AAI (Autorización Ambiental Integrada) la cual da paso a la utilización de combustibles alternativos.

Figura 2. Pantalla de inicio de Cementos Tudela Veguín S.A.U



Fuente: [<http://www.cementostudelaveguin.com/>] a fecha 22/10/2019.

Figura 3. Logo de respeto con el medioambiente de la página web oficial.



Fuente: [<http://www.cementostudelaveguin.com/>] a fecha 19/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

En primer lugar, la iniciativa de del respeto medioambiental en las cementeras la tuvo la Fundación CEMA constituida a finales del año 2005 por la Agrupación de Fabricantes de Cemento de España (OFICEMEN), los sindicatos CCOO de Construcción y Servicios y UGT-FICA Federación de Industria, Construcción y Agro.

Dicho acuerdo surgió por la firma del Acuerdo de Valorización Energética entre la patronal del cemento y los sindicatos mayoritarios para así promover dicha práctica medioambiental, dado que la industria cementera considera el medio ambiente como una variable estratégica de su gestión y utiliza los residuos para la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.

La misión de Cementos Tudela Veguín es la puesta en marcha de actuaciones en las que sean compatibles tanto el progreso económico y social con el respeto al medio ambiente y los recursos naturales, así como garantizando la salud de los trabajadores y ciudadanos, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de generaciones presentes y futuras.

Una de las iniciativas que desarrollan desde 2010 la cual es un buen ejemplo de respeto al medioambiente es la organización de excursiones a la fábrica con los alumnos del colegio de La Robla. Al llegar allí con

los profesores, un equipo de técnicos se ocupa de ayudarles a plantar en una finca propiedad de la cementera un pino con una semilla que se le da a cada alumno. Gracias a esta actividad, ya son más de 400 los pinos plantados lo cual ayuda al mantenimiento y fomento de la naturaleza en el entorno.

### **2.1. Actividades de la empresa en relación con el medio ambiente**

Con el fin de dar a conocer a los proveedores y subcontratistas de Cementos Tudela Veguín, S.A.U. se entrega antes de iniciar cualquier trabajo un anexo por el que se deben comprometer a cumplir los siguientes criterios generales de comportamiento ambiental, en la medida que sus trabajos tengan incidencia en alguno de ellos.

Con carácter general, se debe garantizar el cumplimiento de los requisitos legales ambientales y, por tanto, será responsable de cualquier incumplimiento legal derivado de una mala gestión ambiental en sus trabajos.

- **Residuos**

Queda expresamente prohibido el abandono, vertido, quema o eliminación incontrolada de residuos. Los residuos se depositarán en contenedores independientes e identificados para tal fin. No se deben mezclar residuos peligrosos de distinta naturaleza, ni residuos peligrosos con residuos no peligrosos.

En el caso de residuos generados en grandes cantidades no contemplados en la gestión interna de Cementos Tudela Veguín, S.A.U. será responsabilidad del proveedor y/o subcontratista la gestión de los mismos con un gestor autorizado.

- **Emisiones**

Durante la realización de los trabajos se evitarán, en la medida de lo posible, las emisiones a la atmósfera. En el caso de emisiones de polvo se tomarán medidas tales como humidificación de la zona afectada, cubrimiento de materias y cargas que puedan provocar emisiones, etc.

- **Vertidos**

Se evitará cualquier vertido de aguas residuales o de otras sustancias contaminantes. Los residuos y productos que puedan producir un derrame dispondrán elementos capaces de retenerlo (bandejas y cubetos) y deberá disponerse elementos de recuperación/contención (absorbentes).

Si se produce algún derrame accidental se procederá a recogerlo inmediatamente, evitando al máximo su acceso directo a suelo vegetal o a la red de saneamiento, y se avisará a la Dirección de Medio Ambiente de Cementos Tudela Veguín, S.A.U.

- **Ruido**

No se podrán superar los límites sonoros en el ambiente exterior establecidos por el Municipio en que se realizan los trabajos. Se evitará la realización de forma simultánea de tareas altamente ruidosas. Se empleará, en la medida de lo posible, maquinaria con aislantes acústicos.

- **Almacenamiento y manejo de productos químicos**

Siempre que se tenga que utilizar un producto químico regulado legalmente el contratista dispondrá de todos los permisos para la utilización del mismo, siguiendo las pautas establecidas en la legislación vigente.

Los almacenamientos temporales de productos químicos se mantendrán en condiciones de seguridad ambiental (prevención ante derrames), en áreas independientes (según incompatibilidades) y encontrándose todos los productos y sus envases perfectamente identificados. Para los productos químicos, el proveedor y/o subcontratista deberá enviar la ficha de seguridad al Coordinador de Prevención y/o Coordinador de Medio Ambiente, preferiblemente en español.

- **Prevención de generación de impactos**

Será obligación del proveedor y/o subcontratista aplicar cuantas medidas preventivas sean necesarias para evitar que se produzcan impactos ambientales negativos durante la realización de los trabajos y en el caso de que estos se produjesen llevar a cabo las medidas necesarias para conseguir su adecuada corrección.

Será responsabilidad del proveedor y/o subcontratista cualquier impacto ambiental negativo producido por el manejo de materiales o productos utilizados para la ejecución de los trabajos, corriendo a su cargo las responsabilidades económicas que de estos se deriven.

## **2.2. Política ambiental de Cementos Tudela Veguín, S.A.**

Cementos es consciente de que sus actividades de proceso suponen un impacto ambiental inevitable y a fin de minimizarlo, ha optado por la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental para integrar la protección del medio ambiente en el desarrollo de su gestión general como ya se ha comentado en la introducción.

Por este motivo la empresa se compromete a:

- Cumplir con todos los requisitos legales aplicables y cualquier otro requisito relacionado con el medio ambiente que la organización suscriba.
- Prevenir la contaminación, así como reducir y eliminar en lo que sea posible, el impacto ambiental de sus actividades.
- Lograr el mayor grado de eficiencia de los recursos naturales y energéticos empleados, fomentando el empleo de energías más limpias.
- Sensibilizar al personal vinculado a Cementos Tudela Veguín, S.A.U. para que asuma su papel en la gestión ambiental de la fábrica.
- Promover la reutilización, el reciclaje y la recuperación de los materiales que se emplean, reduciendo y cuando sea posible, evitando la generación de residuos.
- Revisar su política ambiental haciendo suyas las nuevas exigencias del entorno, siempre bajo un enfoque permanente de mejora continua.

## **2.3 Contribución a la conservación de la biodiversidad y el medio natural**

La fabricación de cemento supone un gran impacto medioambiental debido a que la extracción de las materias primas para su fabricación se extrae de canteras, lo que conlleva la alteración del hábitat en la fase de explotación.

La industria española se compromete a la realización de una gestión responsable de sus explotaciones mineras, para la optimización de los recursos naturales, además de minimizar lo al máximo los impactos negativos.

Se trabaja también para que los impactos sean positivos, contribuyendo a la conservación de la biodiversidad, dado que las canteras sirven de hábitat para especies protegidas, no solo en la fase de restauración, sino también mientras son explotadas.

## **2.5 Ahorro de emisiones de CO<sub>2</sub> mediante el uso de alternativos**

Teniendo en cuenta que hay ciertos residuos que no son reciclables, se elabora combustible alternativo para la industria cementera, lo que hace que disminuyan las emisiones de CO<sub>2</sub>.

Los residuos previamente citados son sustitutivos de los combustibles fósiles, evitando las emisiones directas de CO<sub>2</sub> y también las indirectas, dado que se evita el consumo energético de su obtención, transporte y molienda.

La mayoría de estos residuos son biomasa (lodos, harinas animales, residuos de madera...) o contienen biomasa (combustibles derivados de residuos municipales, neumáticos, etc.) La biomasa de estos residuos tiene una emisión neutra de CO<sub>2</sub> neutra en lo que se refiere al clima.

En el caso de no ser utilizados en hornos de cemento, estos residuos generarían mayores emisiones de gases de efecto invernadero, ya que al ser residuos no reciclables se destinarían a vertederos o a incinerarlos.

Figura 4. Noticia sobre la actividad de plantación de pinos en La Robla.



Fuente: Diario de León a fecha 18 de Marzo de 2019.

Figura 5. Fábrica de Cementos de La Robla desde el exterior.



Fuente: tríptico informativo de la propia empresa.

Figura 6. Recorrido de la cinta desde la cantera hasta la fábrica.



Fuente: tríptico informativo de la propia empresa.

### 3. Preguntas para discusión

**Pregunta 1.** *¿Creéis que Cementos Tudela Veguín cumple estrictamente con las políticas medioambientales?*

En nuestra opinión creemos que sí ya que todo sigue un riguroso y estricto seguimiento, no sólo por parte de sus trabajadores, si no también por la Junta de Castilla y León que controla en tiempo real las emisiones de co2. En el caso de que éstas excedan el máximo permitido se puede multar a la empresa, lo cual no les beneficiaría en absoluto.

Además, tanto la corporación como los responsables de medioambiente de la fábrica son conscientes del impacto que la producción puede tener en el entorno, naturaleza, ciudadanos de los alrededores y sus propios trabajadores por lo que constantemente trabajan para que el grado de contaminación sea mínimo.

**Pregunta 2.** *Aunque la emisión de gases sea la mínima dentro de lo establecido, ¿Afecta igualmente para la calidad de vida de las personas que viven alrededor?*

Creemos que no es así del todo, ya que por experiencias personales los ciudadanos de los pueblos de los alrededores de la fábrica no han sufrido consecuencias severas debido a ello. Quizás la calidad del aire no sea tan buena como la de las localidades que están mas alejadas o donde simplemente no hay fábricas o industria concentrada, pero hasta el momento, no ha habido queja alguna por ello.

**Pregunta 3.** *¿Qué os parece la iniciativa de la plantación de árboles?*

Desde nuestra opinión, y particularmente, ya que he vivido la experiencia resulta muy gratificante porque sabes que está contribuyendo a la mejora y fomentación de la naturaleza en la zona, y además que te hagan partícipe de ello de manera tan personal creo que a casi todos los alumnos les gusta. Es una actividad muy entretenida y en la que se hace saber tanto a pequeños como a mayores, las consecuencias de la industrialización y las oportunidades que tenemos de nuestra mano para realizar pequeños cambios como éste.

Quizás a algunas personas les parezca poco significativo pero la cantidad de pinos que hay en la finca supera los 400, por lo que no cabe duda de que se fomenta la creación y mejora de el entorno rural en este caso.

### 4. Conclusiones

En nuestra opinión la Cementera de la Robla está haciendo una gran labor por el medioambiente, dado que reciclan los residuos dañinos en lo que se refiere al efecto invernadero, lo utilizan para la fabricación de su producto reduciendo las emisiones de CO2 que en todo momento está controladas rigurosamente.

También creemos que es importante dar a conocer las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera de la empresa para que el resto de las personas sean conscientes ya que hay mucha desinformación sobre ello. Con esto nos referimos a que algunas personas piensan que el hecho de producir cemento y hacer uso de los alternativos es muy perjudicial para el entorno y la calidad de sus vidas y se oponen a que esto se siga llevando a cabo desde hace muchos años. Pero en realidad la fábrica de La Robla lleva a cabo un gran trabajo por varias razones desde nuestra perspectiva:

1. Es un punto clave de la zona debido a la importancia que tiene en cuanto a proyectos.
2. La fábrica y todos sus espacios están dotados de alta tecnología y renovados para su correcto funcionamiento.
3. Es un gran atractivo para muchas industrias.
4. Favorece el empleo de la zona y sus alrededores.
5. Ya que se encuentra en un entorno rural con tendencia al declive de población joven, cada vez son más las personas que encuentran la oportunidad de trabajar allí.
6. Las actividades que realiza están enfocadas desde los más pequeños hasta adultos para hacer consciente y partícipe de la importancia.
7. El entorno de trabajo es seguro.



Finalmente, decidimos elegir la Cementera de la Robla porque es una empresa local, aunque pertenezca a la corporación Masaveu, y la que conocíamos en gran parte por la cercanía. También nos pareció interesante para este caso ya que son muchas las medidas que lleva a cabo respecto la responsabilidad social corporativa y el acceso a la información era más fácil que en una empresa grande. Cabe destacar que tanto algunos de los directivos como otros empleados se han mostrado muy receptivos y han ofrecido su ayuda, experiencia y conocimiento sobre el tema en todo momento, además de hacernos una visita guiada por la fábrica para ver todo el proceso y cómo se trabaja día a día. Gracias a todo ello, somos más conscientes y tenemos más información de cómo algunas empresas se vuelcan en la responsabilidad social y los valores éticos buscando el bien común.

### **Bibliografía**

Historia de Cementos Tudela Veguín Masaveu Industria. Recuperado de:  
<http://www.cementostudelaveguin.com/historia.php>

Figura 1: información administrada por el personal de producción de la fábrica

Figura 2 y 3: <http://www.cementostudelaveguin.com/>

Figura 4: Barrio Planillo, J.A (18 Marzo de 2019). Una plantación escolar en la cementera. 400 pinos en una década. Recuperado de:<https://www.diariodeleon.es/articulo/provincia/400-pinos-en-una-decada/201903180400021836179.html>

Figura 5 y 6: fotos adquiridas de un tríptico informativo de la empresa impreso en papel

## WITUKA: ART FOR EVERYONE

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

**Noelia Sastre Esteban**  
**Marta Rodríguez Prieto**  
**Andrea Sánchez**

### Resumen:

Wituka, la marca de ropa y complementos sevillana capaz de ofrecer moda sostenible, innovadores diseños y productos de calidad a un precio accesible, a la vez que colabora con la ONG americana EdenReforestationProjects. La firma ha llevado a cabo el magnífico proyecto ecológico “Una camiseta=Un árbol”, con el cual ayuda a la organización a la repoblación de árboles en Haití por cada producto vendido, al mismo tiempo que ofrece la oportunidad de trabajo bien remunerado a los habitantes del país necesitado. Esta empresa es apta para todo tipo de públicos, los productos se fabrican a partir de algodón orgánico y sus originales diseños serigrafiados son elaborados por artistas locales e internacionales. La empresa mantiene así un compromiso medioambiental y social que ha marcado su progresivo éxito desde su fundación en 2016 y que ha conllevado a su crecimiento por España instalando nuevas tiendas físicas.

### Abstract:

Wituka, a Sevilla's brand of clothes and accessories which is able to offer sustainable fashion. A new style with awesome quality in reasonable prizes as well as cooperating with the American ONG Eden Reforestation Projects. The brand has made a ecological project that consist of planting a tree for each T-shirt sold: “One tee = One tree”. It helps Haiti's reforestation with each sale, and at the same time, it offer this country's habitants to get a good payed job. This company fit in all type of consumers. The products are made of organic cotton and their designs are drawn by local and international artists. With this method, the business keep an environmental and social agreement which shows their ongoing success in 2016 and it untils opening new physical stores.

## 1. Introducción

Wituka es una pequeña empresa revolucionaria que se dio de alta como sociedad limitada en Junio de 2016 en la ciudad española de Sevilla, motivados por la confección y venta al por menor de productos textiles, accesorios y calzado comprometidos con el medio ambiente. A partir de ahí, la firma española decidió asociarse a la organización americana Eden Reforestation Projects, originada en 2004 en Etiopía y cuya labor se basa en la reforestación en países devastados y sumidos en la pobreza, dando de esta forma un paso más grande para la marca en su labor de contribuir favorablemente al planeta.

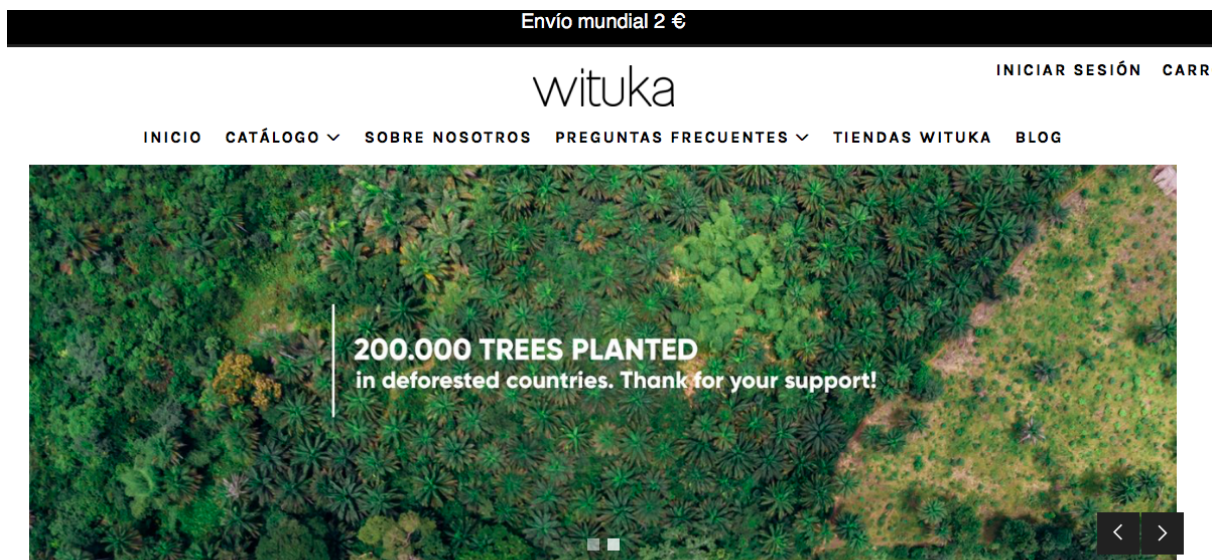
Su colaboración con la ONG Eden Reforestation Projects se fundamenta en la ayuda a la repoblación forestal en un país como Haití, una región muy dañada por el ser humano y por continuos desastres naturales. Mediante la venta de cualquiera de sus productos hacen partícipes a sus clientes en la plantación de un nuevo árbol en este país ofreciéndole un trabajo digno, seguro y bien remunerado a sus habitantes. Así es como ya han conseguido plantar más de 200.000 árboles y han ofrecido 2.018 días de empleo, teniendo en cuenta que cada día que pasa estas cifras van en progresivo aumento.

Algunas de las características más importantes de la marca son, en primer lugar, el uso 100% de algodón orgánico proveniente de Bangladesh en sus productos. Por otra parte, la originalidad de los mismos, ya que son diseñados por reconocidos artistas locales e internacionales, que presentan así la oportunidad de difundir y publicitar su trabajo artístico a la vez que también reciben ciertos beneficios en colaboración por cada artículo vendido; cada vez son más los artistas que participan y no se le cierran puertas a nuevos descubrimientos para poder ampliar su gama de diseños. Además, el proceso de serigrafía de éstos, es llevado a cabo en España apostando por el trabajo tradicional nacional.

Las prendas en sí, se fabrican en España, Portugal o Bangladesh y siempre cumpliendo con los más altos estándares de calidad y de manera sostenible, respetando estrictamente los derechos y leyes laborales siendo fieles a sus principios y objetivos de ser una empresa responsable.

Son de destacar asimismo dos aspectos, la fabricación de sus zapatillas desarrollada en nuestro país, mediante vulcanizado de caucho y un elaborado proceso artesanal, favoreciendo a la industria española; y el ánimo de la empresa a la sociedad a contribuir más al medioambiente con sencillos trucos para reducir el uso de plástico mediante la venta de bolsas de tela para cualquier ocasión, reflejando esta idea en la frase “plastic bag are for losers” que incluyen en algún diseño y en el embalaje de sus envíos, siempre de papel o cartón.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de Wituka



### ALGUNAS DE NUESTRAS CAMISETAS

Fuente: <https://www.wituka.com/>, a fecha 09/10/2019.

Con todo esto, sus productos se venden a una increíble calidad-precio que los hace muy atractivos para el cliente. A día de hoy, existen varias tiendas físicas en diferentes lugares de España e Italia, además de la

propia web online de la marca, con envíos aptos tanto para dentro como fuera de nuestro país pudiendo realizar su seguimiento y con unos tiempos de espera relativamente pequeños, dependiendo de la zona.

Se reconoce en cualquier caso que esta empresa concede al cliente un gran poder de satisfacción, ya siendo a través de la plantación un árbol con la compra de sus productos como de otras muchas maneras haciéndole sentir que es capaz de aportar su pequeño granito de arena, para llegar a un futuro mejor en un mundo mejor.

La filosofía de Wituka se basa en “crear una comunidad donde todas las partes salgan ganando” y en el caso que se desarrollará a continuación se podrá observar más de cerca y concretando aspectos de su labor.

**Figura 2.** Logotipo oficial de la marca Wituka



Fuente: Google Imágenes, a fecha 09/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

La empresa sevillana creada en el año 2016 por Ricardo Madeiro Galardi, cuenta a día de hoy con un rango de 11 a 50 empleados. La cual se dedica a la fabricación y venta de ropa y complementos generando una moda sostenible a través del uso de prendas fabricadas con algodón orgánico, con un mínimo impacto ambiental y con un compromiso social y laboral. Las prendas de esta empresa están fabricadas por artistas locales y de todo el mundo, quienes reciben beneficios por cada artículo vendido.

La filosofía que sigue Wituka es crear una comunidad en la que todas las partes salgan ganando. Cuantos más diseños lanzan más pueden seguir ajustando los precios, por eso la calidad del diseño, el respeto por el planeta y por sus trabajadores no tiene por qué estar reñido con el precio.

Las prendas como se indica en la introducción se fabrican en España, Portugal o Bangladesh cumpliendo siempre los más altos estándares de calidad, respetando el medioambiente, los derechos y las leyes laborales bajo valores éticos definidos. Sus prendas cuentan con certificados internacionales que así los reconocen.

Cada uno de estos certificados tiene un significado diferente, que son:

- FairWear: es una organización independiente de múltiples partes interesadas que trabaja con marcas de prendas de vestir, recibir el sello de aprobación de FWF no garantiza ningún estándar de calidad de trabajo existente, sino que solo demuestra un interés declarado en trabajar para mejorar.
- Fairtrade: los productos con este certificado han sido producidos en condiciones de trabajo dignas y comprados a un precio justo que apoya el desarrollo sostenible de la organización productora.
- GOT: es la certificación ecológica por parte de un organismo de certificación como Ecocert, que permite colocar en los productos la afirmación «producto textil ecológico» junto con el logotipo de GOTS.
- OCS: permite una evaluación y verificación independiente transparente, consistente e integral de las declaraciones de contenido de material orgánico en los productos. Cubre el procesamiento, fabricación, empaque, etiquetado, comercialización y distribución de un producto que contiene al menos 5 por ciento de materiales 'orgánicos' certificados.

- Peta- Approved Vegan: permite a las empresas que venden ropa, accesorios, muebles o decoración del hogar resaltar sus ofertas veganas, ayudando a los consumidores a encontrar productos libres de animales de un vistazo y realizar compras que se alineen con sus valores.

Figura 3. Certificados internacionales de Wituka



Fuente: Elaboración propia, a fecha 10/10/2019

Es una marca aún joven pero con el paso de los años seguirá trabajando y desarrollando sus ideas sostenibles en un futuro lo que le ayudará a conseguir nuevos certificados con mayor alcance, tal vez a nivel Europeo o incluso internacional.

Además de tener en cuenta la fabricación de una forma sostenible, han llevado a cabo una iniciativa por cada venta de una de una camiseta, una zapatilla o una sudadera que no solo están fomentando el talento de diseñadores autónomos por el mundo, sino que también están plantando un árbol y generando trabajo digno en Haití, Nepal, Madagascar, Indonesia, Mozambique y Kenia. Son países muy dañados por el hombre y la naturaleza, en el que ya se han plantado más de 100.000 árboles y se han generados 1023 días de trabajo. Por tanto esta iniciativa ha traído consigo, un enriquecimiento ecológico, el crecimiento económico y humano.

La forma de ayudar de Wituka es a través de la organización Eden Reforestation Projects como se ha comentado anteriormente. Es una organización sin fines de lucro y su misión es dar empleo justo a los habitantes empobrecidos. Este trabajo consiste en cultivar, plantar y proteger diversos bosques en distintos países. Su metodología consiste en ‘emplear para plantar’ y esta da como resultado un aumento de medidas socioeconómicas y ambientales positivas.

Después de décadas de trabajo y millones de dólares invertidos por la comunidad internacional, Haití sigue siendo uno de los países más degradados del medio ambiente en la tierra. En cuanto a los bosques han desaparecido el 98%, y la Organización de Naciones Unidas estima que el 3% restante de los árboles del país será destruido cada año. El carbón es usado como combustible primario por la mayoría de los habitantes de Haití. Es usado para cocinar, por eso la deforestación es una grave situación en Haití. Además, los efectos de fenómenos meteorológicos como huracanes hace que la deforestación aumente, y esto contribuye a la degradación del suelo, lo que provoca que los habitantes estén obligados a minorar sus cultivos e incluso no poder cultivar. A continuación, son descritas las acciones llevadas a cabo en cada país que ayuda la organización.

En Haití, el impacto destructivo masivo que tienen los sistemas ambientales se debe a la falta de protección que se proporciona a los bosques nativos y a los sistemas manglares. Para luchar contra esto, Eden Projects ha estado trabajando directamente con los líderes de la comunidad local a través de asociaciones, para plantar y proteger los árboles hasta la madurez. Con ello, se espera ayudar a restaurar el medio ambiente natural y proporcionar árboles para la seguridad alimentaria.



Figura 4. Organización Eden Reforestation Projects



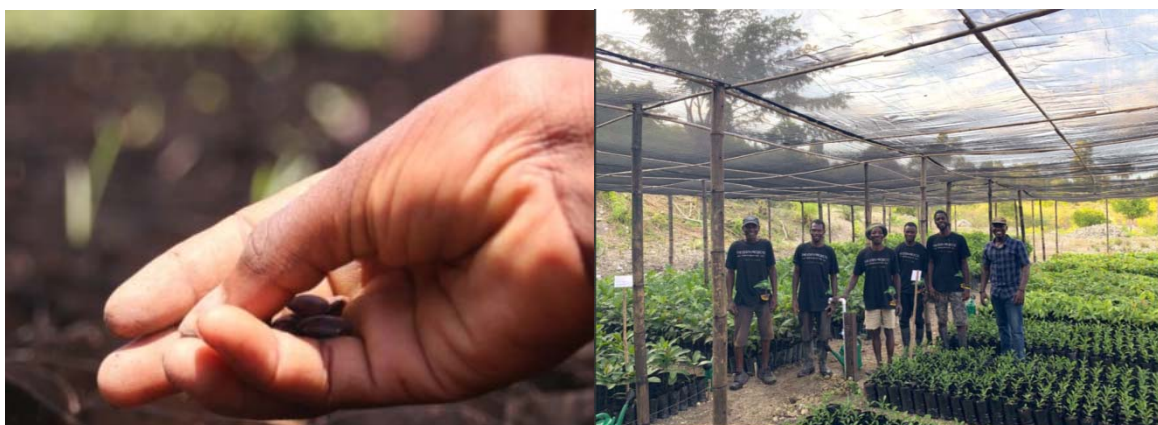
Thank you for your support!

You have helped restore the eco-system, provide jobs and give hope to thousands of people across the globe. Thank you for your contribution to global reforestation efforts!



Fuente: <https://www.wituka.com/pages/about>, a fecha 15/10/2019

Figura 5 - 6. Organización Eden Reforestation Projects



Fuente: <https://edenprojects.org/>, a fecha 15/10/2019

Nepal es uno de los países más pobres y menos desarrollado del mundo. Los aldeanos rurales dependen de su entorno natural para obtener sus alimentos y por tanto, sus ingresos. Eden Reforestation Projects se encarga de ayudarles cuando este se daña o se destruye ya que los habitantes más necesitados son los más afectados cuando esto ocurre. La organización ha conseguido plantar en Nepal más de 3 millones de árboles dentro de las tres regiones distintas en las que han trabajado. Una de ellas incluye un parque nacional bastante valioso en el que habitan numerosas especies de animales.

Madagascar es una nación con más de 200.000 especies de plantas y animales que no existen en ningún otro lugar del mundo. Pero con el paso del tiempo más del 90% de los bosques han sido destruidos, lo que ha provocado el desplazamiento de especies de animales enteras y se ha eliminando la capacidad de cultivar. La organización está restaurando numerosos manglares ecológicamente devastados en el país. Lo que empezó como una restauración y reforestación de manglares ha terminado en un crecimiento para incluir una variedad de especies nativas.

Indonesia en los últimos 30 años ha perdido más del 40% de sus bosques de manglares. Esta situación afecta al medio ambiente y a las especies como ha ocurrido en Madagascar. Eden Reforestation Projects está trabajando con aldeanos locales en la isla de Biak para restaurar, plantar y proteger estos sistemas forestales únicos y vitales.

Mozambique, un país en el que el 68% de su población vive en zonas rurales del país, alberga 20 especies de aves amenazadas a nivel mundial y más de 200 especies endémicas de mamíferos. Además la población vive por debajo del umbral de pobreza, dependiendo en gran medida de sus recursos naturales y bosques para sobrevivir. Los manglares de Mozambique han sido en gran parte destruidos. La organización está trabajando para restaurar, replantar y proteger estos preciosos sistemas forestales.

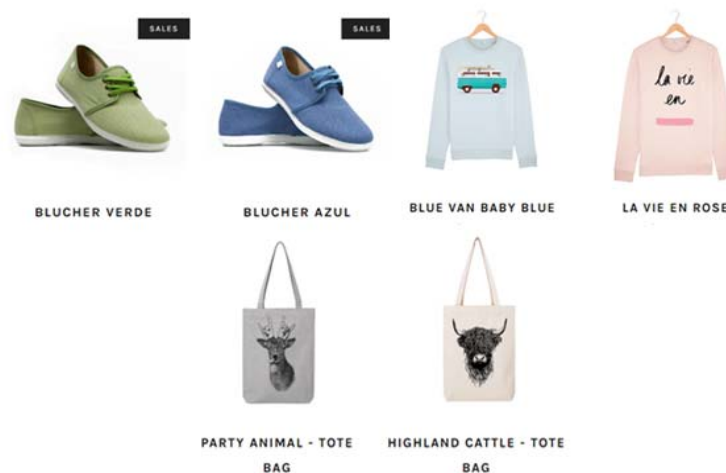
En Kenia y Mozambique tienen una increíble diversidad de tipos de bosques que han mantenido comunidades y vida silvestre desde hace mucho tiempo. Por tanto, el trabajo de la organización tiene como objetivo aliviar la pobreza y restaurar los sistemas socioecológicos.

Actualmente se han plantado gracias a la organización y sus colaboradores como en el caso de Wituka la cantidad de 201.780 árboles y se han creado 7.666 empleos. En definitiva Wituka ha demostrado que se puede ofrecer moda sostenible, grandes diseños, creatividad y productos de calidad a un precio asequible para todos los clientes.

En definitiva, la visión que tienen, es que para el año 2025 se haya plantado un mínimo de 500 millones de árboles cada año y ofrecer esperanza a través del empleo de decenas de miles de personas en países donde la pobreza extrema es rampante. Al mantener bajos sus costes generales, ahora son reconocidos como uno de los proyectos de reforestación más rentables del planeta. Siendo el objetivo principal sacar a las personas de la pobreza extrema, además de convertirse en un modelo para la restauración ambiental y la gestión de la tierra.

En cuanto a las tiendas que tiene disponible, aunque haya nacido en Sevilla, tiene tiendas físicas en Málaga, Granada, Valencia, A Coruña, Barcelona y una tienda en Italia en la localidad de Padua, además de su tienda online. Donde se ofrecen productos como camisetas, zapatillas, sudaderas con diseños muy atractivos. Teniendo los productos tanto para niños como para adultos en varias tallas, y siendo la mayoría de la ropa unisex para que de esta manera no haya distinciones.

**Figura 7.** Muestra de productos de la empresa



Fuente: <https://www.wituka.com/collections>, a fecha 18/10/2019

Asimismo la forma de contactar con la empresa con el fin de dar respuesta a las dudas que pueden surgir es a través del correo electrónico, al cual contestan de manera rápida y eficiente. Otra vía mediante la cual se dan a conocer es a través de sus redes sociales, teniendo página en Facebook, Pinterest e Instagram. En las que la empresa es bastante activa compartiendo novedades, promociones y descuentos que tiene mensualmente.

En la página web, además de consultar cuáles son sus redes sociales, su catálogo o el proceso de creación de la empresa, también se puede encontrar una guía de las tallas para orientar al cliente al realizar un pedido online, y unas claves para saber cómo cuidar las prendas a la hora de lavarlas.

Una vez que se ha realizado el pedido, de manera inmediata la empresa manda un correo con información del estado del pedido, así como el día que va a llegar y con qué compañía de transporte se recibirá el pedido. Cuando este te llega puedes ver que el paquete en el que viene la ropa es ecológico.

### 3. Preguntas para discusión

#### Pregunta 1. ¿Cuál es la repercusión de la RSC en la cartera de clientes de la empresa?

Wituka implementa la plantación de árboles con objetivos de reforestación en distintos países y esta campaña está incluida en su Responsabilidad Social Corporativa. Además, sus materias primas son totalmente sostenibles por lo que la empresa consigue tener un marketing verde o ecológico.

Su eslogan enfoca a la perfección la estrategia de la empresa, siendo este, 1 Tee = 1 Tree. Este eslogan quiere recordar a los clientes que por la compra de una camiseta se está plantando un árbol para evitar la deforestación en numerosos países, además de un trabajo digno de los trabajadores de estos países menos desarrollados.

Desde su creación, en el año 2016, han conseguido un crecimiento continuo tanto en la evolución de sus empleados como en la evolución de sus ventas. Esto se traduce en un éxito total de la empresa y por lo tanto, podemos afirmar que sus estrategias de marketing (ofertas o promociones) como su RSC son efectivas.

Por tanto, si sus ventas se han visto incrementadas, la repercusión en la cartera de clientes habrá sido el incremento y ampliación de la misma.

Figura 8. Gráfico sobre la evolución de la empresa



Fuente: <https://guiaempresas.universia.es/WITUKA-ART-FOR-EVERYONE.html>, a fecha 14/10/2019

#### Pregunta 2. ¿Cuáles son las estrategias que usa la empresa para llegar al mercado?

La empresa tiene seis tiendas físicas en España y una tienda física en Italia. Son tiendas pequeñas, pero con toda su variedad de productos. También tienen la tienda online (<https://www.wituka.com/>) en la que puedes adquirir las prendas y además explican sus procesos de reforestación y sus certificados internacionales con respecto a la sostenibilidad y el medio ambiente. Todo esto hace que sus clientes hayan conocido la marca Wituka.

Pero, además, la empresa usa otras estrategias de marketing para darse a conocer y intentar crecer más. Una de sus técnicas es que sus diseños son creados por reconocidos artistas locales que se benefician de las ventas. Estos para su beneficio, harán publicidad y se darán a conocer a ellos mismos y así aumentarán las ventas. Es un beneficio para los artistas y para la empresa.

Asimismo, usan sus redes sociales como vía de marketing, publicando promociones o fotos de modelos con sus prendas. El caso lo escogimos por ver publicidad en redes sociales. Fue una colaboración de la 'influencer' Mery Turiel, que promocionaba unas de las sudaderas de la marca Wituka. Además, contaba a través de un video en 'Instagram' como era el proceso de reforestación por cada pedido de la marca. Son frecuentes estas colaboraciones con personas que hoy en día consiguen influir a la sociedad mediante las redes sociales y consiguen que aumenten las ventas de la empresa notablemente.

Por último, numerosos periódicos como ABC Sevilla han publicado algún artículo sobre la marca o incluso en alguna revista de producción sostenible.



**Pregunta 3.** *¿Es necesario este tipo de medidas de RSC en empresas que de por sí son sostenibles?*

Hoy en día la sostenibilidad se ha convertido en un pilar fundamental para todas las empresas, que apuestan más por los sistemas de producción y materias primas más sostenibles. Este proceso no solo se hace por miedo a nuevas regulaciones enfocadas en este ámbito, sino que también se debe al compromiso con el planeta y la sociedad y con el objetivo de dar respuesta a los consumidores.

Este tipo de negocios con estrategias sostenibles muy consolidadas crean una imagen de marca mejorada y ventaja competitiva. Si la estrategia es correcta, puede llevar a aumentar la productividad y una disminución de los costes en general.

En España, las empresas más conocidas que tengan ámbito sostenible son empresas grandes como Banco Santander, Naturgy o Endesa. Pero estas empresas no tienen nada que ver con empresas pequeñas que realmente se dedican a la producción sostenible.

**Pregunta 4.** *¿Realmente la gente está concienciada de este tipo de tiendas y del precio de estos productos?*

Hoy en día, pensar en verde ya no es cosa de unos pocos. La población cada vez está más concienciada de que el planeta está atravesando unos momentos críticos y que está de nuestra mano detener el desastre ecológico que se prevé si diversas acciones mundiales no cambian.

Los últimos datos que se han recogido sobre venta de este tipo de productos ecológicos, aseguran que el consumo de ellos ha incrementado en nuestro país estos últimos años. La producción ecológica en España se multiplica por 40 en los últimos 20 años.

Pero realmente, es más demandado el sector de la alimentación sostenible que el sector de la moda del mismo tipo. Las grandes superficies y las marcas más conocidas predominan antes que las tiendas ecológicas de menor tamaño como es el caso de Wituka. Por lo tanto, estas tiendas tienen que hacer un esfuerzo mayor por darse a conocer mediante publicidad en redes sociales o llamativas ofertas y promociones.

Algunas otras marcas sostenibles del estilo de Wituka son NaturBrush que vende cepillos de dientes ecológicos elaborados con bambú, o Tambalea que también se dedica a la venta de ropa ecológica.

#### **4. Conclusiones**

Actualmente la responsabilidad social corporativa se ha convertido en algo tan importante que puede llegar a condicionar notablemente el éxito o fracaso de una empresa, por esto cada vez son más las empresas que se suman a ello y no solo para conectar positivamente con sus consumidores sino también por la preocupación de nuestro futuro en un mundo mejor y menos contaminado.

Son sencillos y estratégicos los pasos que una empresa puede dar para conseguir estos objetivos, como la marca que se ha analizado y que tanto ha llamado la atención a medida que se va descubriendo cada uno de sus actos. Wituka se ha adentrado en una iniciativa original y sostenible en la que además de ser ellos mismos quienes trabajan de una manera responsable hacen partícipes a sus clientes por lo que deben estar orgullosos y en un futuro podrían verse como los pioneros de una actividad envidiable ante sus competidores.

Se puede decir que además de no basarse en sus propios intereses lo que quieren buscar es el bienestar de los demás preocupándose por la gente que actualmente está de verdad necesitada, como son los pobres de esos países que carecen de recursos, de esta manera y con esta iniciativa les ofrecen unas mejores condiciones. Esta iniciativa llama la atención a los clientes ya que muchas otras empresas no se centran en esto y no le dan tanta importancia, lo que hace que a largo plazo tenga más beneficios debido a que es un tema que tiene bastante importancia en la actualidad.

Otra observación sobre la empresa, es la preocupación por el medio, es decir el hecho de que se preocupen en la reforestación de los bosques con sus ventas les hace más llamativa a la hora de la venta, porque muchos consumidores deciden comprar para aportar su grano de arena en los beneficios hacia un mundo mejor, y estas son iniciativas que hasta hace poco tiempo no se estaban teniendo en cuenta.

Además de la forma de producir realizan todas sus prendas con materias primas orgánicas, por tanto se puede concluir que todas aquellas medidas e iniciativas que toman son sostenibles y teniendo en cuenta el medioambiente para conseguir un beneficio que todos estamos buscando hoy en día.

A pesar de dudar sobre los certificados de la empresa, después de la investigación y el desarrollo del caso, se puede concluir que es una empresa bastante fiable debido a que uno de los certificados es de la Unión Europea, aunque los demás son de entidades privadas. La empresa podría mejorar en este ámbito consiguiendo más certificados ajustándose a los requisitos que se necesitan aunque son bastante más estrictos.

Por último, se afirma que su éxito está en su preocupación por un mundo mejor sin basarse en sus propios intereses de obtener beneficios.

### **Bibliografía**

Guía Empresas: página web <https://guiaempresas.universia.es/WITUKA-ART-FOR-EVERYONE.html>

Wituka (2016): página web oficial <https://www.wituka.com/>

Periódico Expansion: noticia sobre la empresa: [https://www.expansion.com/directorio-empresas/wituka-art-for-everyone-sociedad-limitada\\_8745747\\_G56\\_41.html](https://www.expansion.com/directorio-empresas/wituka-art-for-everyone-sociedad-limitada_8745747_G56_41.html)

Página web Econoticias: <https://www.ecoticias.com/moda-sostenible/184646/Wituka-la-marca-de-ropa-sostenible-andaluza>

Red social Facebook: <https://www.facebook.com/WitukaShop/>

Red social Instagram: <https://www.instagram.com/witukaonline/>

Red social Pinterest: <https://www.pinterest.es/witukashop/>

Página web Ecosectores: <https://www.ecosectores.com/DetalleArticulo/tabid/64/ArticleId/2762/Wituka-moda-sostenible-y-conciencia-social.aspx>

Página oficial de EdenReforestationProjects: <https://edenprojects.org/>

Periódico Andalucía Económica: <http://andaluciaeconomica.com/2018/05/wituka-la-marca-de-ropa-sostenible-sevillana-que-planta-un-arbol-por-cada-producto-que-vende/>

Presentación Prezi de Wituka: <https://prezi.com/20extobmwig0p/tienda-wituka/>



---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

Volumen 7 (2020)

MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY

## **SECTION VII: Corporate Social Responsibility & Sustainability**



## 25 METROS CUADRADOS MOSTRANDO UNA REALIDAD

**José Luí­s Vázquez Burguete**  
**Ana Lanero Carrizo**  
*Universidad de León (España)*

**Elena Cernuda Álvarez**  
**Rosalía Conde Rodríguez**  
**Marta Tello Fuentes**

### **Resumen:**

El presente trabajo se centra en la campaña de marketing social de la empresa sueca IKEA, dedicada principalmente al dise­no y venta de equipamiento para el hogar, en colaboraci­on con Cruz Roja. Esta organizaci­on est­a vinculada a servicios y programas de protecci­on social y sanitaria (atenci­on a personas mayores, a refugiados e inmigrantes, personas con discapacidad, ni­os y j­ovenes en riesgo social, mujeres en situaci­on de riesgo...), aunque tambi­en interviene en otros campos como la promoci­on y defensa de los Derechos Humanos. Este trabajo pretende analizar la campaña denominada "25m2 Syria", consistente en la creaci­on y exposici­on de un apartamento de 25 metros cuadrados, que refleja la realidad de una familia que vive en Siria. Entre otras cosas, se estudiar­a la efectividad obtenida y la actitud que puede adoptar el consumidor ante una estrategia tan directa y visible.

### **Abstract:**

This document is focused on the social marketing campaign of the Swedish company IKEA, mainly dedicated to the design and sale of home equipment, in collaboration with The Red Cross. This organization is linked to social and health protection services and programmes (care for the elderly, refugees and immigrants, people with disabilities, children and young people at social risk, women at risk...), but also intervenes in other areas such as the promotion and defence of human rights. This work aims to analyze the campaign called "25m2 Syria", consisting of the creation and exhibition of a 25 square meter apartment, which reflects the reality of a family living in Syria. Among other things, the effectiveness gained and the attitude that the consumer can take towards such a direct and visible strategy will be studied.

## 1. Introducción

IKEA es una empresa multinacional que se dedica a la fabricación y venta de muebles, objetos para el hogar y otros objetos de decoración. El término IKEA está compuesto por las iniciales del nombre de su fundador Ingvar Kamprad (I K), más la primera letra de la granja y la aldea donde se crió Elmtaryd y Agunnaryd (E A). Fue fundada como dije por Ingvar Kamprad en el año 1943 con la edad de 17 años. Al principio, Ingvar vendía bolígrafos, carteras, marcos para fotos, relojes, mesitas de noche, cosmética y medias de nailon, a través de un catálogo por correspondencia, ya que su idea era vender productos que satisficiesen varias necesidades y que tuviesen unos precios asequibles.

La tierra sueca donde se crió era un terreno lleno de piedras y por aquellos años, los habitantes se las apañaban como podían intentando sacar provecho a lo poco que tenían. Por eso se dice que los habitantes de aquel pueblo, tienen una fuerza de voluntad y sobretodo una mentalidad para solucionar los problemas que les podían surgir. La empresa pertenece a una fundación que se encuentra en los Países Bajos, y la ciudad donde se fundó Ikea se llama Älmhult, situada en una zona muy remota en Suecia, lo que dificultaba a los posibles clientes llegar a las grandes ciudades.

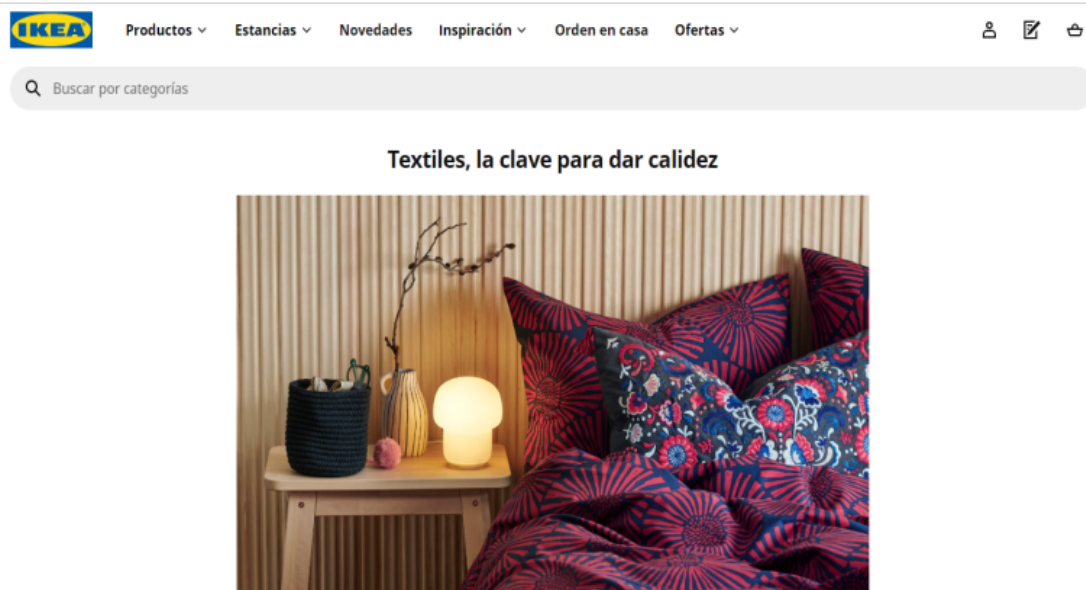
Posteriormente, en el año 1947, Ingvar expandió su negocio de catálogo por correspondencia a la venta de muebles, años después publicó el primer catálogo con sus propios diseños de muebles. A partir de ahí, decidió centrarse exclusivamente en los muebles para el hogar. Ese primer catálogo se convirtió en el símbolo que iba a caracterizar a la compañía, y especialmente en su canal de marketing principal.

Años después, IKEA seguía vendiendo sólo por catálogo, y fue entonces cuando su rival más cercano le declaró una guerra de precios bajando tanto los límites que ponía en duda la calidad. Ingvar tuvo la necesidad de querer acercar sus productos a sus clientes y, por lo tanto, decidió celebrar su primera exhibición en Älmhult. Le surgió la idea de hacer el transporte de los muebles de una manera más cómoda y fácil, se le ocurrió a partir de embalajes planos, eso llevó a una reducción del precio final que tenía que pagar el cliente. Por lo que este nuevo sistema de embalaje, redujo el espacio de almacenaje y evitó posibles daños de los productos en el transporte.

En el año 1963 IKEA abrió su primera tienda fuera de Suecia, más concretamente en Noruega, más tarde se fue expandiendo por Estocolmo, Dinamarca Suiza, Alemania... Básicamente países vecinos. Luego abrió tiendas en países algo más lejanos como Japón, Hong Kong, Canadá, Australia, España, Singapur, Rusia, Israel, China y Estados Unidos. En España, concretamente contamos con tiendas de IKEA en Madrid, Cataluña, Andalucía, Comunidad Valenciana, Navarra, País Vasco, Castilla y León, Murcia, Aragón, Asturias y Galicia.

Pero IKEA no es sólo vender muebles para el hogar, la multinacional también se dedica a llegar a los consumidores de una manera positiva, intentando concienciar.

**Figura 1.** Página web de IKEA



Fuente: [<https://www.ikea.com/es/es/>], a fecha 20/10/2019.

Esta empresa se toma muy en serio el compromiso social, trabaja duro para tener un impacto positivo en la sociedad. Ha llevado a cabo campañas como cambiar su característica bolsa azul por los colores de la bandera LGTBI+, también realizó una campaña solidaria con UNICEF y Save the Children con el objetivo de proporcionar a los niños una educación de calidad.

Además, cabe destacar que IKEA Foundation, llevó a cabo el proyecto llamado Shelters for Refugees cooperando con ACNUR, para construir cabañas con energía solar con el fin de remplazar las tiendas de tela que había puesto la ONU. Dichas cabañas, se encuentran empaquetadas en embalajes planos y se pueden montar en tan solo 4 horas.

En cuanto al tema del caso, se fundamenta en el proyecto de IKEA llevado a cabo con Cruz Roja.

Cruz Roja es una institución voluntaria, de interés público, la cual desarrolla su actividad de acuerdo con la Administración Pública, se fundó en 1864 y a día de hoy sigue luchando para prestar ayuda humanitaria.

Se llama “Siria 25m2”, y tuvo como objetivos concienciar a la población de la situación en la que viven millones de familias en Siria, y conseguir dinero para mantas y medicamentos, mejorar los caminos que conectan las poblaciones civiles e instalar electricidad de manera segura en los hogares en Siria.

En total fueron 24 millones de euros recaudados y esto lo consiguió llevando la realidad de la vida de sus habitantes, en un centro comercial del primer mundo.

Concretamente tuvo lugar en la tienda situada en Slepeden (Noruega), donde fue reproducido el interior de la casa de una familia de una de las ciudades al suroeste de Siria, Damasco, después de la guerra.

Figura 2. Página web de Cruz Roja España



Fuente: [https://www2.cruzroja.es/], a fecha 20/10/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

Como mencionamos anteriormente, IKEA es una empresa que está comprometida con el bienestar de la sociedad y realiza campañas para lograrlo, en este apartado de todas las colaboraciones que ha realizado a través de un marketing social, nos hemos centrado en el proyecto llevado a cabo en relación a Siria, ya que ha sido uno de los más impactantes.

IKEA en colaboración con Cruz Roja, una de las ONGs más conocidas en el mundo, se ha volcado en realizar un proyecto en octubre de 2016, llamado “Siria 25m2”. En el que IKEA ha reconstruido un apartamento destrozado por las secuelas de la guerra en Siria centrándose en el ejemplo de una familia, con el fin de recaudar fondos para Cruz Roja y ayudar a mejorar las condiciones de vida del resto de ciudadanos afectados por la guerra. Gracias a un viaje a Siria del presidente de Cruz Roja, pudo ver las duras condiciones en la que se encontraban varias familias y fotografiar los escenarios que posteriormente iban a servir de modelo para su recreación, se centró en una única familia para llevar a cabo el proyecto, aunque como comenta, hay miles de familias más viviendo esa misma situación.



A través de una demostración en un establecimiento de IKEA situado en Slepeden (Noruega), los ciudadanos que asistieron durante los días de la exposición pudieron contemplar la historia real de una familia de nueve miembros en Damasco (Siria), cuya vivienda había sido arrasada por la guerra. Por lo que, colocaron un apartamento de 25 metros cuadrados basado en el caso real de Rana y su familia.

La empresa representa una casa desolada donde azota el frío de dos habitaciones en un edificio sin terminar, donde se visualizan paredes de ladrillos, escombros, sin ventanas ni agujeros y muebles rotos. En esta representación, no se ven cojines coloridos, muebles blancos, y velas perfumadas como en otras que ya ha hecho IKEA. Con la ayuda de unos carteles, los cuales no mostraban las características de los muebles del apartamento, sino que enseñan las dificultades a las que las familias sirias se enfrentan día a día, los visitantes podían leer en ellos, así como la falta de agua limpia y comida, higiene, medicinas..., para hacerse una idea de cómo sobreviven entre esas paredes.

Podemos destacar la acción informativa de unas etiquetas que se adjuntaron a elementos como bidones de agua o lámparas, en las que cuentan la manera en la que los visitantes podían ayudar y colaborar a mejorar la difícil situación de estas familias. Con este proyecto pudieron recaudar 24 millones de euros para Cruz Roja, una cifra increíble ya que en Noruega viven alrededor de cinco millones de habitantes, se ha volcado muchísima gente en la iniciativa.

El fin que tenían era involucrar a los asistentes para que así entendieran dónde iba a ir realmente su donación, el dinero iba a ser destinado a la compra de medicamentos, mantas, instalar electricidad en las casas y poder instaurar un acceso seguro a las ciudades. Pero no sólo fue eso, IKEA y Cruz Roja han pedido colaboración para ayudar también a otras familias sirias que han vivido las mismas condiciones, ello lo logran a través de las etiquetas mencionadas.

Cruz Roja calculó que la habitación fue visitada por 80000 personas, no sólo por ciudadanos del país. Cuentan que la representación fue tan real que algunos de los refugiados que estaban en Noruega y fueron a visitarlo, afirmaron que les parecía increíble estar en ese lugar que parecía tan real y poder estar a salvo.

Como mencionamos anteriormente, la recreación del apartamento está basado en la historia real de la vida de Rana, ella es una refugiada siria que vive en un apartamento pequeño con cuatro niños. La familia vive con pocos recursos, sobre unas alfombras y en unas camas hechas con mantas. Esta historia, fue la que inspiró al presidente de la Cruz Roja de Noruega a llevar a cabo el proyecto Siria 25metros cuadrados.

La casa original que fue el modelo de la recreación de IKEA, se encuentra a miles de kilómetros de la tienda. Es un edificio que no está terminado, fruto de los resultados de explosión de bombas. Rana cuidaba en esa habitación de tres hijos suyos, de edades entre los dos y los seis años, y también a la hija pequeña de sus vecinos los cuales resultaron heridos por los ataques de la guerra y murieron.

Su marido, que también vive en esa habitación, es sastre y lo que gana proviene de traer jirones de materiales de su trabajo para poder quemarlo y así entrar en calor. Además de esta familia, viven otros tres adultos más, es decir, nueve personas conviven en tan sólo 25 metros cuadrados sin ventanas y con agujeros en las paredes.

El presidente de la Cruz Roja, conoció a la familia un año antes en uno de sus viajes a Siria. Cuenta que la familia tuvo que huir por su seguridad, ya que la guerra les hizo perder todo lo que tenían, cuando llegaron al centro de Damasco, al no tener ni ropa ni dinero, se tuvieron que conformar con ese apartamento en ruinas, y que más de 13 millones de sirios que también necesitan ayuda y un lugar seguro donde puedan vivir. Han perdido sus casas, hospitales, colegios...

Para llevar a cabo su realización, se tomaron varias fotografías en Damasco que sirvieron como modelo a los diseñadores. Su resultado era muy impactante, ya que parte de los refugiados que asistieron, sintieron como si fuese real. La exposición de la habitación estuvo las dos últimas semanas de octubre, recaudando millones de euros para la ayuda humanitaria. Consiguieron que acudiese gente de todo el país, y también llegaron a un montón de personas de todo el mundo. De momento, la ONG ha compartido los grandes resultados con otras organizaciones, incluida su sede en España, ya que no sabe si realizará otros proyectos del estilo en otros países.

Mencionar a la agencia que colaboró con Ikea para la representación de la vivienda siria, que se llama POL. Es una agencia de comunicación noruega, y entre sus principios está la importancia de que sus creaciones deben de ser significativas en el sentido de que sea un contenido que merezca la pena compartir.

Cuenta la agencia que la recreación de la casa fue una más de las acciones sociales mediáticas que se llevaron a cabo para dar visibilidad del pueblo sirio. A esta le podemos sumar una película de acción, en la que principalmente se visualizan a los pequeños de la familia de Rana sin poder dormir por escuchar ruidos o por miedo a que les pase algo, esto se debe a que la agencia quería derribar las desigualdades y representar aquello que todos tenemos es común y es el deseo de que los pequeños duerman tranquilos sintiéndose seguros.

También, para que la gente viera más allá de la realidad representada en una habitación y una película, se proporcionó la accesibilidad a ver el día a día de vivir en Siria durante un período de tiempo median “Siria Stories”. Atrás de estas grabaciones diarias, quien estuviese interesado podía conocer la vida cotidiana sin filtros.

**Figura 3.** Rana y sus hijos



Fuente: [[https://verne.elpais.com/verne/2016/11/08/articulo/1478621881\\_681785.html](https://verne.elpais.com/verne/2016/11/08/articulo/1478621881_681785.html)], a fecha 25/10/2019.

Después de haber realizado la película, Siria Stories y la recreación de la casa de Rana en Slepeden; según los datos la campaña tuvo millones de impresiones globales, y fue premiada por 12 premios internacionales: Premios Epica (2016), FWA (2016), Eurobest (2016), Gullblyanten (2016), Leones de Cannes (2017), Festivales de NY (2017), D&AD (2017), London Int Aw (2017), Webby (2017), Clio (2017), Gulltaggen (2017), y Visualmente (2017).

Cabe destacar, que IKEA el 20 de junio celebra el Día Mundial de los Refugiados, donde rinde homenaje a las millones de personas que por causas como la guerra, la violencia o la persecución, se ven obligadas a dejar su hogar y buscar un lugar más seguro. Para ello, con el fin de tratar de que los refugiados consigan un trabajo digno y obtengan un salario mejor, intentar crear nuevas oportunidades. Debido a esta iniciativa, crearon una colección llamada TILLTALANDE, para así poder ofrecerles un trabajo a las mujeres refugiadas, la mayoría procedentes de Siria, en colaboración con Jordan River Foundation, una organización sin ánimo de lucro. En 2018, esta iniciativa ya contaba con más de cien artesanas, cifra que en 2019 se ha duplicado.

Otras iniciativas que lleva a cabo la multinacional son la de Yalla Trappan, la cual ofrece servicios de confección en la tienda IKEA que se encuentra en Malmö, Suecia, el desarrollo conjunto de ideas como los cojines Innehallsrik y el café Patar, y la colección artesana hecha a mano de textiles, cestos y cerámica, que ha sido creada por emprendedores sociales que se encuentran en la India, Tailandia, Jordania y Rumanía.

Pero la colaboración de IKEA con Cruz Roja no sólo se queda en Noruega, en España, más concretamente en Málaga también han trabajado juntas para impartir un taller llamado “Entrevista de trabajo y dinámicas de grupo”. Enrique López, que pertenece al Departamento de RRHH de IKEA, ha sido quien ha impartido dicha actividad, con la que 28 personas han podido aprender y recibir asesoramiento para tener una oportunidad en los puestos vacantes de la empresa.

A continuación se muestran imágenes de la maqueta y posteriormente la reconstrucción que hizo IKEA.

**Figura 3.** Maqueta realizada por IKEA para la campaña



Fuente: [<https://www.webbyawards.com/winners/2017/advertising-media-pr/pr/best-cause-related-campaign/25m2-syria/?>], a fecha 25/10/2019.

**Figura 4.** Habitación reconstruida por IKEA para la campaña



Fuente: [<https://www.webbyawards.com/winners/2017/advertising-media-pr/pr/best-cause-related-campaign/25m2-syria/?>], a fecha 25/10/2019.

**Figura 5.** Peluches con etiquetas con el número de la donación



Fuente: [[https://verne.elpais.com/verne/2016/11/08/articulo/1478621881\\_681785.html](https://verne.elpais.com/verne/2016/11/08/articulo/1478621881_681785.html)], a fecha 25/10/2019.

### 3. Preguntas para discusión

**Pregunta 1:** *¿Creen que a través de una representación de una casa de dos habitaciones pueden concienciar realmente a las personas?*

Existen varias posibilidades a la hora de responder a esta pregunta, y es evidente la influencia de muchos factores de carácter subjetivo. No obstante, y en todo caso, debe tenerse en cuenta el hecho del realismo con el que fue realizada la representación de la casa, hasta el punto de que los propios refugiados que visitaron el lugar, creyeron por un momento que estaban en Siria debido a la semejanza de los detalles.

**Pregunta 2.** *¿De qué manera Ikea se está lucrando de la recreación de la casa de Rana?*

Según la información recogida, la totalidad del dinero recaudado con esta recreación fue destinado a Cruz Roja y a las familias que se encontraban en zona de conflicto.

**Pregunta 3.** *¿Pudo afectar a quienes visitaron el piso sirio en el proceso de compra de Ikea?*

Se debe tener en cuenta que el impacto de la exposición puede afectar de manera significativa en las emociones de ese día de los compradores. Se sabe que los visitantes sentirán tristeza, pero no cómo influye esto a la hora de realizar la compra.

### 4. Conclusiones

Varias son las conclusiones tras el análisis y estudio de este caso práctico. Así, por ejemplo, la principal razón por la que decidimos estudiar la campaña “25m2 Syria” realizada por la colaboración entre Cruz Roja e Ikea ha sido la gran visibilidad y claridad que aporta sobre un tema tan importante como la realidad de las familias en Siria, actualmente en situación de guerra civil desde el año 2011. En este sentido, Ikea, debido a su posición internacional y a las numerosas colaboraciones con fines sociales que realiza año tras año, sirvió como escaparate a nivel global.

Por otro lado, esta campaña se lanzó durante el TV-Aksjonen, un evento anual de recaudación de fondos de caridad noruego, en el que gran cantidad de los ingresos obtenidos son destinados a Cruz Roja. El objetivo de la iniciativa principalmente era el de conseguir donaciones por parte de los visitantes, pero también se buscaba crear una experiencia más allá de la que generan las fotografías de guerra, mostrando cómo es realmente vivir en una zona de conflicto.

Esta campaña se ha convertido en la más visitada en Ikea hasta la actualidad, ganando, entre otros, un Webby Award en 2017 como “Best Cause Related Campaign” (Mejor Campaña con Causa). Gracias a todos estos apoyos y a la gran repercusión que tuvo en medios internacionales, consiguieron recaudar 24 millones de euros, destinados a mantas y medicamentos para la población siria, mejoras en los caminos que conectan poblaciones civiles e instalaciones eléctricas seguras en las zonas de guerra. Lo que más cabe destacar de esta campaña, a nuestro parecer, es transparencia que se ha empleado para concienciar a la población sobre una situación de extrema gravedad y actualidad.

### Bibliografía

- Día Mundial de los Refugiados. (S.f.). Ikea. Recuperado de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/community-engagement/dia-mundial-de-los-refugiados-pub2a7fd10b>.
- Górriz, E. (09/10/2019). La receta de Ikea para trabajar las competencias. Cruz Roja. Recuperado de: <https://www.igualmenteprofesionales.com/la-receta-de-ikea-para-trabajar-las-competencias/>.
- Guillén, B. (10/11/2016). Ikea recrea una casa destruida en Siria en una de sus tiendas. EL PAÍS. Recuperado de: [https://verne.elpais.com/verne/2016/11/08/articulo/1478621881\\_681785.html](https://verne.elpais.com/verne/2016/11/08/articulo/1478621881_681785.html).
- Ikea recrea una casa Siria destruida en su tienda de Noruega y recauda 24 millones de euros para Cruz Roja. (10/11/2016). Europaespress. Recuperado de: <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-ikea-recrea-tienda-noruega-casa-siria-destruida-recauda-24-millones-euros-cruz-roja-20161110150139.html>.
- Juanco, S. (06/02/2017). Ikea te traslada a Siria. ETSIDI DESIGN. Recuperado de: <http://etsididesign.com/ikea-te-traslada-a-siria>.

- Marketing social de Ikea y Cruz Roja por Siria. (11/11/2016). Edo Estudio. Recuperado de: <https://edoestudio.es/marketing-social-ikea-cruz-roja-siria/>.
- Norwegian Red Cross and IKEA. (2017). CLIO Awards. Recuperado de: <https://clios.com/awards/winner/events-experiential/norwegian-red-cross-and-ikea/25m2-syria-28336>.
- Nuestra historia. (S.f). Ikea. Recuperado de: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/about-us/nuestra-historia-pubad29a981>.
- Pérez, A. (11/07/2019). Volumen de tiendas IKEA en España por comunidad autónoma en 2019. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/826567/volumen-de-tiendas-ikea-en-espana-por-comunidad-autonoma/>.
- 25m2 Siria. (S.f). Pol. Recuperado de: <https://pol.oslo.no/case/25m2-syria>.
- 2017 Webby Award Winner, 25m2 Siria. (2017). The Webby Awards. Recuperado de: <https://www.webbyawards.com/winners/2017/advertising-media-pr/pr/best-cause-related-campaign/25m2-syria/?/>.

## A GESTÃO ESTRATÉGICA E A ACCOUNTABILITY COMO FATORES POTENCIADORES DA IMAGEM DA FUNDAÇÃO BISSAYA BARRETO

**Amélia Carvalho**  
**Alexandra Braga**

*Escola Superior de Tecnologia e Gestão CIICESI*  
*P.Porto (Portugal)*

**Catarina Araújo**  
**Rita Silva**

### **Resumo:**

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente preocupação por parte das organizações sem fins lucrativos em conquistar legitimidade frente aos *stakeholders*, surgindo, assim, um interesse em executar uma gestão estratégica e um *accountability* que transmita transparência e eficácia nas suas atividades. Desta forma, o presente caso de estudo foca-se na gestão estratégica da Fundação Bissaya Barreto, e de que forma a estratégia de marketing e *accountability* utilizadas são uma ferramenta de promoção da imagem da Fundação junto dos *stakeholders*. A Fundação Bissaya Barreto é uma instituição particular de solidariedade social de utilidade pública e é reconhecida como uma das maiores de Portugal. Pretende atuar na região centro do país, a apoiar, promover e realizar atividades nos âmbitos Social, Educação, Saúde, Cultura e Formação Profissional.

### **Abstract:**

In recent decades, there has been a growing concern of non profit organizations in conquering legitimacy in the face of their range of stakeholders, leading to a major interest in executing a strategic management and an accountability that transmits transparency and efficiency on their activities. Thus, this case study focuses on the strategic management of Bissaya Barreto Foundation, and in which way a practical marketing strategy and accountability are tools of image promotion of the Foudation to stakeholders. The Bissaya Barreto Foundation is a particular institution of social solidarity of public utility and is recognized as one of the biggest in Portugal and intends to operate in the central region of the country, to support, promote and carry out activities in the Social, Educational, Health, Cultural and Professional Qualification areas.

## 1. Introdução

A Fundação Bissaya Barreto é uma instituição particular de solidariedade social de utilidade pública, sediada em Bencanta, Coimbra.

A Fundação foi criada em 1958, por Fernando Bissaya Barreto, iminente catedrático de Medicina da Universidade de Coimbra, médico cirurgião, humanista e filantropo. Bissaya Barreto foi uma das personalidades com maior poder de realização de que o centro de Portugal pôde beneficiar. Afirmou-se com a edificação da Fundação, sendo esta uma referência na história da assistência pública e da medicina social em Portugal (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

A Fundação tem como objetivo dar continuidade à Obra Social criada e legada pelo patrono, Fernando Bissaya Barreto, e pretende, ainda, contribuir para a promoção da população da região centro, através do propósito de dar expressão organizada ao dever de solidariedade e de justiça social entre os indivíduos, podendo, todavia, vir a estender-se a outras localidades do País, e propõe-se a apoiar, promover e realizar atividades nos âmbitos Social, Educação, Saúde, Cultura, Formação Profissional e outros que venham a tornar-se possíveis e necessários desde que respeitem a obra e o espírito do fundador.

Segundo a página da FBB, esta tem como Visão:

- Dar continuidade à Obra e pensamento de Bissaya Barreto, empreendendo projetos sociais inovadores conducentes à procura da felicidade e dignidade humana como última ambição; ao pioneirismo no direito à proteção e defesa da Criança; à conceção de educação e formação ao longo da vida; à proteção e defesa da Mulher, da Mãe e da Família; à inserção social, na igualdade de oportunidades; ao culto do saber, da beleza e da criatividade;
- Acompanhar e atender às emergências sociais de cada novo tempo colocando o seu capital de experiência, estratégias e recursos ao serviço do desenvolvimento sustentável e da coesão social;
- Pensar global, agir local;
- Criar, alimentar e empreender parcerias de cooperação com o Estado, com as entidades públicas e privadas e sociedade civil, numa afirmação saudável da democracia participativa e do exercício de cidadania;
- Fortalecer a transmissão da memória e do pensamento de Bissaya Barreto, divulgando o seu espírito e a sua Obra, na comunidade nacional, europeia e internacional.

Os seus Valores assentam na Filantropia, Humanismo, Ética e Cidadania, Conhecimento e Inovação, Coesão Social, Sustentabilidade, Flexibilidade, Dedicção e Responsabilidade Social.

A FBB é membro associado de organizações como a Liga de Amigos do Centro Hospitalar de Coimbra (na qualidade de sócia fundadora), a União das Instituições Particulares de Solidariedade Social e a Associação RUAS, por exemplo. É ainda parte integrante dos órgãos sociais do Centro Português das Fundações, da Fundação Mata do Buçaco, do Centro Integrado de Simulação Biomédica dos Hospitais da Universidade de Coimbra, da Associação Portuguesa de Casas Museu e do Exploratório Infante D. Henrique.

A FBB instituiu dois prémios de referência no sentido de motivar e valorizar aqueles que trabalham e se distinguem em alguma das áreas de intervenção da Fundação: o Prémio Bissaya Barreto de Literatura para a Infância e o Prémio Nuno Viegas Nascimento.

## 2. Desenvolvimento do caso

Muitas têm sido as denominações apontadas para identificar as organizações que não têm fins lucrativos, não existindo assim consensualidade na terminologia utilizada para estas organizações. O terceiro setor (Seibel & Anheier, 1990) é o termo mais corrente e considerado o mais idêntico, atentando que as outras denominações poderão ser mais subjetivas e não caracterizadores de todas as instituições que do terceiro setor fazem parte.

A maioria das abordagens sobre o terceiro setor segue a orientação delimitada por Salamon e Anheier (1992). Segundo estes autores, as instituições constituintes do Terceiro Setor deverão ser: 1. Formais, isto é, estão formalmente registadas, seguindo regras e procedimentos; 2. Privadas, não estando ligadas

institucionalmente ao Governo; 3. Autónomas, já que não são controladas externamente, possuem meios para realizar a sua própria gestão; 4. Voluntárias, sendo que envolvem a participação de mão-de-obra voluntária nas atividades ou gestão da organização; 5. Não distribuidoras de lucro, isto é, estas organizações não podem distribuir quaisquer excedentes (lucros), gerados de qualquer forma, aos seus dirigentes ou colaboradores. Estes excedentes devem ser reinvestidos nos objetivos da organização.

**Tabela 1.** Meios de atuação da Fundação Bissaya Barreto.

Áreas de intervenção	Meios de atuação
Área Social	Casa do Pai – Centro de Acolhimento Temporário para crianças e jovens em risco; Serviço Domiciliário de Coimbra; Serviço Domiciliário Privado “Proximus”; Centro Geriátrico Luís Viegas Nascimento; Bolsa de Apoio Social “ñdesistas” – Ensino Superior; SOS Pessoa idosa; Violência Doméstica.
Cultura	Portugal dos Pequenitos; Casa Museu Bissaya Barreto - Centro de Documentação Bissaya Barreto; Casa das Artes da Fundação Bissaya Barreto.
Educação	Colégio Bissaya Barreto; Instituto Superior Bissaya Barreto; Várias Casas da Criança; Instalações Desportivas.
Formação Profissional	Centro de Formação Bissaya Barreto.

Fonte: Elaboração própria através de informação prestada no site da FBB.

Em Portugal, o movimento do terceiro setor formalizou-se com o início do funcionamento das Misericórdias no século XV. No século XIX, assistimos ao emergir dos ideais do associativismo: o sindicalismo, o mutualismo e cooperativismo. Emergiram também, as primeiras associações de socorros mútuos, como a Associação dos Artistas Lisbonenses, em 1807, ou a Caixa Económica do Montepio Geral, em 1844. (Ferreira da Costa, 1991, cit. em Fernandes, 2016). Desta forma, podemos perceber que o terceiro setor assume desde cedo um papel relevante na história de Portugal no combate aos problemas sociais.

Nos EUA, o movimento das organizações sociais tomou impulso em 1970 e acelerou-se em 1980, face ao crescimento do número de organizações voluntárias, o que desencadeou o interesse pela investigação das causas inerente à sua expansão. O *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, da The John Hopkins University, é uma referência significativa de uma publicação sobre o tema, tendo desenvolvido uma definição estrutural operativa focada em características organizacionais (que vão ao encontro das já referidas anteriormente na delimitação de Salamon e Anheier) e uma classificação de acordo com áreas de atividade (Ferreira, 2009). Com o desenvolvimento das organizações de caráter não lucrativo em áreas como Educação, Saúde, Serviços Sociais, Culturais e Recreativos, o projeto da John Hopkins surge numa versão tida como funcionalista, inspirada numa perspetiva económica do papel destas organizações nas sociedades atuais. Como contribuição, este tipo de estudos permitiram maior visibilidade do setor em termos económicos e políticos. (Parente & Quintão, 2014, cit. em Parente, Vieira & Barbosa, 2017).

A designação de terceiro setor na Europa surge também em 1970, e a expressão é adotada na Europa Continental e em outras partes do mundo como sinónimo de economia social (Parente, Vieira & Barbosa, 2017), “*economie sociale*” primeiramente utilizado em França.

Deste modo, o conceito de terceiro setor reflete ideias de diferentes conceitos, fundamentalmente, do conceito de setor sem fins lucrativos norte-americano e de economia social europeia, que, segundo Campos



e Ávila (2012), apesar de descreverem esferas com grandes áreas de sobreposição, não são exatamente coincidentes.

Neste caso de estudo, aborda-se uma tipologia específica dentro deste terceiro setor, as fundações, considerando que “*As Fundações são tidas ao nível internacional e nacional como as organizações mais representativas do Terceiro Setor, quer ao nível das tipologias jurídicas existentes, quer ao nível das áreas de atuação em que participam na sociedade*” (Carvalho, 2016).

As fundações são 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 (ver site do Centro de Fundações Português). Atentando a estas características, a FBB possui um vasto leque de âmbitos de atuação de interesse social, sendo assim bastante representativa da responsabilidade social.

A Fundação Bissaya Barreto é uma IPSS de utilidade pública, um regime estatutário atribuído a instituições na sua generalidade, que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição (Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros). Assumindo que destas entidades é esperada uma transparência e clareza muito grande, devido ao facto do seu plano de atividades ser do interesse da sociedade, considera-se que a Fundação Bissaya Barreto, sendo uma das maiores a nível nacional, tem uma preocupação acrescida em executar um *accountability* transparente e completo, de forma a suscitar confiança, credibilidade e legitimidade perante os seus *stakeholders*.

Nas últimas décadas, a preocupação por parte das organizações sem fins lucrativos em clarificar os resultados das atividades e o cumprimento dos programas aos *stakeholders*, tem vindo a manifestar-se. Percebendo que quanto mais transparente a organização, maior a sua representação e legitimidade, passou a dar-se relevância aos interesses de grupos de pessoas que não apenas os acionistas ou os proprietários das empresas. Desta forma, a teoria dos *stakeholders* tem sido desenvolvida desde a década de 80 do séc.XX (Carvalho, 2016), a qual Freeman e McVea (2010) se debruçam na sua obra partilhando que os gestores das empresas deveriam ter uma atuação com múltiplos objetivos, atendendo aos *stakeholders*, ou seja, às necessidades de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade. Também Donaldson e Preston (1995) definem *stakeholders* como “*peças, ou grupos de peças, com interesses legítimos em procedimentos ou aspetos importantes nas atividades organizacionais*”.

Segundo Friedman e Miles (2006) a prestação de informação numa base contabilística tem cada vez mais vindo a considerar a teoria dos *stakeholders*, levando a que as organizações demonstrem os resultados para além dos pressupostos económico-financeiros. Desta forma, o *accountability* pode ser fator influenciador na captação do interesse de investidores, doadores e voluntários, pela transparência e fiabilidade da informação financeira e das atividades. O *accountability* revela-se, então, como fundamental na responsabilidade social já que todas as organizações têm que incluir nas suas estratégias as expectativas da sociedade em relação às suas decisões e atividades.

Neste contexto também a gestão estratégica se revela essencial, sendo que demonstra aspetos importantes da organização como o espírito colaborativo e a sustentabilidade, e é onde estão implícitos os recursos, competências, sistemas e relações para a criação de valor social da organização (Franco & Azevedo, 2010).

Santos (2008) entende a gestão estratégica como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização. Este processo tem como objetivo garantir a contínua adaptação da organização às constantes mudanças do meio envolvente, bem como, assegurar que responde às necessidades dos clientes permitindo a criação e manutenção de vantagem competitiva.

Para além da gestão estratégica contribuir para o atendimento às expectativas dos *stakeholders*, também possibilita que os gestores e os colaboradores tenham uma visão compartilhada da organização, que os recursos e esforços da organização sejam direcionados para os objetivos prioritários e que as mudanças na sociedade e o seu impacto sejam mais facilmente identificados (Filho, 2005). A Fundação Bissaya Barreto define uma gestão estratégica assente na sustentabilidade, também empreendendo parcerias, na inovação social, na criação de valor social da Fundação e na continuidade da construção da sua boa imagem ao nível nacional e internacional.

### 3. Perguntas para discussão

**Pergunta 1.** De que forma a informação financeira e não financeira apresentada no Relatório de Atividades e Contas 2018 pela Fundação Bissaya Barreto é utilizada como ferramenta de comunicação?

Uma comunicação eficaz por parte das organizações do terceiro setor é essencial para o desenvolvimento e acreditação das mesmas, apesar de que ainda é algo pouco valorizado. Já que estas organizações são, muitas vezes, carentes de recursos financeiros, humanos e técnicos, precisam de ser conhecidas e propagar as suas ideias para que as suas atividades sejam levadas a efeito (Manziona, 2006). Neste sentido, uma boa estratégia de comunicação pode ser utilizada como ferramenta de profissionalização destas organizações que procuram a concretização dos seus objetivos. É neste meio que se enquadra o processo de *accountability* por parte das organizações do terceiro setor, já que transmitindo confiança e credibilidade, poderá promover a imagem destas organizações junto dos stakeholders.

De acordo com o Centro Português de Fundações, um dos princípios de boas práticas das fundações é a Transparência e prestação de contas - Princípio nº5 (Centro Português de Fundações, 2008). Este princípio define que “*as fundações atuam de forma transparente e adotam práticas exigentes de prestação de contas, podendo complementar as obrigações legais com medidas adicionais.*” É dentro deste contexto que a FBB zela pela transparência e credibilidade dos seus projetos sociais desenvolvidos junto da comunidade, através da divulgação de relatórios, publicação do balanço e demonstrativos financeiros anualmente. As demonstrações financeiras elaboradas são regidas pelo Regime da Normalização Contabilística para as Entidades do Setor Não Lucrativo, parte integrante do Sistema de Normalização Contabilístico.

**Tabela 2.** Relação dos subsídios obtidos.

	Medida de incentivo	Objeto do incentivo	Valores a reconhecer
Centro Geriátrico Luís Viegas Nascimento	PILLAR	Reconstrução edifício - Lar de idosos	530 840,38
Casa da Mãe	PIDAC	Reconstrução edifício - Centro de acolhimento de mulheres e jovens em risco	118 142,06
Casa do Pai	PIDAC	Reconstrução edifício - Centro de Acolhimento Temporário	74 013,91
Casa da Criança Maria Leonor Anjos Dinis	FEDER	Construção Edifício - Educação Pré-escolar	35 660,38
Casa da Criança Maria Rita Patrocínio Costa	FEDER	Construção Edifício - Educação Pré-escolar	59 898,90
Casa da Criança Rainha Santa Isabel	FEDER	Construção Edifício - Educação Pré-escolar	29 209,14
<b>Totais</b>			<b>847 764,77</b>

Fonte: Relatório de Atividades e Contas de 2018 da FBB.

Numa análise à tabela 2, verificamos que a FBB expõe no seu Relatório de Atividades e Contas de 2018 a finalidade de cada apoio recebido pelo Estado, ainda que os projetos na tabela 2 reconhecidos estejam por executar. Esta transparência afasta as hipóteses de uso incorreto de recursos muitas vezes colocadas pela comunidade e transmite confiança aos doadores e investidores da Fundação. Por outro lado, de forma a executar uma comunicação das suas atividades mais eficaz, a FBB também poderia incluir no seu Relatório de Contas uma tabela referente a projetos já executados e respetivos valores despendidos nos mesmos. Pensando nos seus doadores e valorizando o seu papel na FBB, também seria pertinente a inclusão de informação acerca das doações efetuadas e onde foram estas aplicadas.

Segundo Balser e McClusk (2005), para além das expectativas dos *stakeholders* em relação à atividade das organizações, a opinião da comunidade assume-se como determinante para o crescimento das mesmas,

pois se a comunidade não vir a entidade como transparente irá impactar também na imagem dos investidores.

Grönross (1995) refere que uma imagem corporativa positiva e bem conhecida é uma mais valia para qualquer organização, já que causa impacto nas representações dos clientes e do mercado. Esta imagem corporativa pode ser construída através de uma comunicação adequada e eficaz. Segundo Henriques e Neto (2001), a comunicação estabelece-se primeiramente através da divulgação do tema mobilizador, seguida da identificação de elementos que traduzem o tema e informações divulgadas.

Neste sentido, atenta-se que no Relatório de Atividades e Contas de 2018 da FBB estão presentes todos os projetos desenvolvidos ao longo do ano, organizados por áreas de intervenção, as atividades realizadas em cada serviço e respetivo público alvo. Portanto, a Fundação reflete no Relatório a sua causa e de que forma a mobiliza. Menciona, também, uma descrição detalhada de participações dos serviços em vários programas, as formações facultadas pela Fundação e as suas parcerias. Denota-se uma preocupação por parte da FBB em expor não só as demonstrações financeiras, mas também os conteúdos de valor social.

A FBB acrescenta às demonstrações financeiras algumas notas com informações complementares, ou seja, informação não financeira, para que o conteúdo exposto seja explícito e detalhado, de forma a melhorar a sua interpretação. Os indicadores não financeiros complementam a informação financeira e fornecem dados que facilitam uma melhor aferição do valor e interesse da organização (Ittner & Larcker, 1998).

Denota-se, ainda, um Relato sobre a auditoria das demonstrações financeiras, isto é, opiniões e comentários do auditor acerca do relatório, transmitindo, assim, mais confiança e fiabilidade aos stakeholders da FBB.

De forma a aperfeiçoar a sua técnica de comunicação, a FBB poderia incluir no seu Relatório de Atividades e Contas as suas perspetivas de futuro, através de um Relatório de Direção (Carvalho, 2016). Seria uma mais valia para a Fundação a inclusão de um parecer da Direção acerca de alguns projetos futuros, os valores que se pretendiam despende neles e por exemplo, perspetivas de novas parcerias de forma a desenvolver a economia colaborativa e a sua sustentabilidade. Poderia, então, ser incluído no Relatório um plano de crescimento preciso e claro, de forma a que os *stakeholders* compreendessem as perspetivas futuras da FBB.

## **Pergunta 2.** *Os projetos desenvolvidos pela Fundação promovem a sua sustentabilidade?*

As organizações do terceiro setor têm vindo a procurar alternativas para garantir a sustentabilidade financeira, iniciando uma tendência de geração das suas próprias fontes de recursos. A diversificação das fontes de recursos pode ser a chave para o alcance da sustentabilidade (Yoffe, 2003) e é neste sentido que a FBB define o seu plano estratégico.

Segundo o princípio nº7 – Cooperação e Parcerias - das boas práticas apresentado pelo Centro Português das Fundações, as fundações “*fomentam a disseminação do seu capital de conhecimento e experiência acumulado, bem como promovem a instituição de parcerias entre si ou com instituições semelhantes e outros grupos de interesse relevantes, com vista a otimizar o impacto dos seus resultados nas respetivas áreas de atividade*”. Neste sentido, o plano estratégico da FBB envolve uma nova abordagem económica, a economia colaborativa, que assenta na partilha de recursos físicos, humanos e intelectuais. Stokes, Clarence, Anderson e Rinne (2014) defendem no seu estudo que a economia colaborativa permite novos acessos, descentraliza a economia e desafia as formas tradicionais de fazer negócios, ou seja, acaba por democratizar e expandir o acesso a serviços e produtores, adotando facilitadores e modelos baseados na partilha e recriação de bens e serviços. As parcerias da Fundação espelham alguns dos pilares desta nova abordagem económica.

Atuando com o Serviço SOS Pessoa Idosa, a FBB celebra uma parceria com a Procuradoria-Geral Distrital de Coimbra através de diligências frequentes, sinalizando e solicitando a intervenção de autoridades de segurança pública, PSP e GNR, junto de unidades de saúde hospitalar e centros de saúde, IPSS e outras instituições de proximidade propondo-se, sempre que necessário, o encaminhamento da vítima idosa para instituições de internamento temporário ou instituições de acolhimento permanente (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

A Fundação celebra ainda um conjunto de protocolos, maioritariamente para acolhimento de estágios de formação, com entidades como Comunidad de Madrid – Instituto de Educación Secundaria. Barrio de

Bilbao, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, entre outras.

Em 2017, a imagem do Portugal dos Pequenitos foi promovida junto de operadores turísticos e agências de viagem, e em eventos nacionais e internacionais. Efetuaram-se parcerias com a FNAC, Olá, STAPLES, ACP, Sporting, Viagens Abreu, Santander Totta, Hotéis de Coimbra, EDP, Nestlé, entre outras.

A FBB constituiu-se entidade parceira da Fundação Calouste Gulbenkian selecionada para gerir, a nível nacional, um programa de 11 milhões de euros destinados a projetos da sociedade civil, no quadro do Active Citizens Fund/EEA Grants, na sequência do concurso lançado pelo Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu, financiado por recursos públicos da Noruega, Islândia e Liechtenstein. O programa pretende apoiar projetos sociais com o objetivo central de reforçar a sociedade civil e a cidadania ativa, e ainda capacitar grupos vulneráveis. A Fundação integra também o Grupo Violência, Informação, Investigação, Intervenção que tem como objetivos a promoção dos direitos humanos e cidadania, bem como a cultura da não violência. Foi instituição co-coordenadora da Agência para a Prevenção do Trauma e da Violação dos Direitos Humanos, com o propósito de desenvolver uma experiência piloto de ação concertada entre várias organizações públicas e privadas em defesa dos direitos humanos, contra a tortura e qualquer outra forma de violência e de trauma. A Fundação integra também o consórcio Ageing@Coimbra, membro da parceria europeia para o envelhecimento ativo e saudável, nela contribuindo para a valorização do papel do idoso na sociedade e para a aplicação de boas práticas em prol da sua qualidade de vida.

Segundo Paupério (2014), o trabalho em rede *“pode ser entendido como a construção de relações, pessoais e institucionais, formais e informais, potenciadoras da criatividade, do conhecimento e da partilha de informação, que contribuem para o aumento do impacto social e da sustentabilidade das organizações sociais”*. Considerando esta prática, o serviço de apoio domiciliário da FBB trabalha em estreita articulação com outras instituições e serviços, públicos e privados, valorizando e implementando o trabalho em rede, que maximiza os recursos, nomeadamente com a Comissão Social da União de Freguesias de Santa Clara e Castelo Viegas.

Apesar das organizações do terceiro setor usufruírem de apoios estatais, isso não significa que as mesmas consigam que a sua sustentabilidade se baseie somente aos apoios pagos pelo Estado. Estas organizações devem definir uma gestão estratégica de recursos para que seja assegurada a sua sustentabilidade. A teoria da Dependência de Recursos reconhece os efeitos do ambiente sobre os resultados das estratégias das organizações, mas também se concentra no papel dos gestores em captar recursos para obter uma performance satisfatória (Rossetto & Rossetto, 2005). Segundo Carvalho (2016), as principais fontes de financiamento para a concretização das missões destas organizações são o fundraising, contribuições ligadas a atitudes filantrópicas (de índole individual ou corporativa), os subsídios do Estado, as receitas de atividades comerciais praticados na venda de bens e serviços e as receitas resultantes dos investimentos financeiros ou não financeiros.

Relativamente ao financiamento estatal, espelhado na demonstração de resultados de 2018, é possível perceber que este é concedido através de candidaturas a várias medidas de incentivo como o PILLAR, PIDDAC, FEDER e POCH/POPH, e de contratos firmados com entidades do Estado como o IEFP, Ministério de Educação e a Segurança Social.

A sustentabilidade económica das organizações do terceiro setor é entendida como o equilíbrio entre a eficiência na execução da missão e a capacidade de obter recursos (Marques, 2014). Para Djassi (2010), estas organizações devem combinar o financiamento público com a capacidade em gerar receitas próprias e financiamentos privados. Nunca esquecendo a sua missão e visão, a FBB gera receitas de atividades comerciais praticados na venda de bens e serviços, através dos seus vários estabelecimentos como o Colégio Bissaya Barreto e o Instituto Superior Bissaya Barreto, sendo estas instituições de ensino privadas. O Centro de Formação Bissaya Barreto adquire receitas através dos cursos disponibilizados aos seus formandos, assim como o Serviço Proximus, que presta apoio ao domicílio de forma particular. O Portugal dos Pequenitos, a Casa Museu Bissaya Barreto, são espaços culturais abertos ao público com valores associados, para além dos produtos de venda na Loja do Portugal dos Pequenitos. Também o Centro de Eventos Bissaya Barreto é uma fonte de recursos para a Fundação através dos eventos que recebe.

Relativamente a investimentos financeiros, a FBB analisa periodicamente a sua estrutura de fundo patrimonial e capital alheio aplicando os excedentes, em face das ações programadas e a desenvolver em

cada período. Para o efeito detém participações financeiras em várias entidades como o Grande Hotel de Luso, S.A., a Empresa Hoteleira Desagravo, Unipessoal Lda e a Empresorg, cuja participação da FBB é de 100%, entre outras (Relatório de Atividades e Contas da FBB, 2018). Sendo assim, verifica-se que a FBB gere o seu capital por forma a assegurar o desenvolvimento das suas atividades numa ótica de continuidade e sustentabilidade.

**Pergunta 3.** *De que modo a gestão estratégica da Fundação Bissaya Barreto se coaduna com a Visão e Valores institucionais? De que forma a gestão estratégica estará a ter impacto na comunidade à qual se dirige?*

A Fundação Bissaya Barreto é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que intervém na comunidade envolvente visando o objetivo de dar continuidade à Obra Social criada por Fernando Bissaya Barreto, ilustre médico e professor universitário (Fundação Bissaya Barreto, 2019). De acordo com o Ferreira (2000) as IPSS são as organizações que atuam em primeira instância no campo de proteção social. Caeiro (2008) salienta que as IPSS são reguladas pelo decreto lei nº 119/83 de 25 de Fevereiro, e apresentam uma finalidade não lucrativa uma vez que são criadas por iniciativa de particulares com o objetivo de dar enfoque à solidariedade e justiça entre os indivíduos, baseando-se em “prestação de apoio a crianças e jovens, à família, à integração sócia e comunitária, à proteção da saúde, educação e formação profissional dos cidadãos e à resolução de problemas habitacionais dos cidadãos”(p.70). De acordo com o artº 2 dos estatutos da FBB (2017), a FBB tem como objetivo contribuir para a “promoção da população da região centro, através do propósito de dar expressão organizada ao dever de solidariedade e de justiça social entre os indivíduos”(p.1). Considerando o artº 3 dos estatutos (2017) a FBB propõe atuar em áreas distintas assentes na solidariedade social, educação, saúde, cultura, formação profissional e outras que respeitem os pressupostos defendidos pelo fundador.

Tendo em conta os valores e missão da fundação que referimos anteriormente, considera-se que a FBB tem tido preocupação em ir de encontro ao que propõe. Assim, indo ao encontro do que é a visão da fundação, que tem em vista a construção de projetos sociais inovadores conducentes à procura da felicidade e dignidade humana, afirmamos que esta tem vindo a ser trabalhada e conseguida através do Serviço Domiciliário de Coimbra que presta serviços de apoio domiciliário à população, dependente ou semi-dependente, assegurando-lhe condições de vida dignas e cuidados essenciais, que permitam a melhoria da sua qualidade de vida, bem como, uma diminuição do isolamento e exclusão social existente (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Conta ainda com o centro Geriátrico Luís Viegas Nascimento, que é uma resposta social destinada à residência permanente de cidadãos com mais de 65 anos (Fundação Bissaya Barreto, 2019). O Centro Geriátrico foi concebido e está dotado dos melhores recursos para oferecer qualidade e dignidade de vida ao residente, garantindo o direito à sua individualidade e privacidade, saúde, conforto e bem-estar biopsicossocial (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Por fim, prestam apoio a seniores, através da iniciativa SOS Pessoa Idosa que tem como objetivo combater, prevenir e denunciar a violência contra a pessoa idosa (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

Outra premissa da visão da FBB prende-se com o facto de se assumir como pioneira em relação à proteção e defesa das crianças e, para além disso, um investimento na sua educação (Fundação Bissaya Barreto, 2019). De acordo com as respostas sociais da fundação direcionadas para a infância, esta conta com sete Casas da Criança, que se traduzem em creches e jardins de infância que promovem o desenvolvimento e proteção das crianças (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Para além deste serviço, a fundação conta ainda com a Casa do Pai é um Centro de Acolhimento Temporário para crianças e jovens em situação de risco/perigo, com vista a dar resposta às crianças desprotegidas, trabalhando com elas e com as suas famílias (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Ainda no que diz respeito ao investimento na educação, a FBB dispõe da Bolsa de Apoio Social ñdesistas, que é um de apoio a jovens que pretendam ingressar no ensino superior e que não têm recursos para fazê-lo (Fundação Bissaya Barreto, 2019). A nível educacional, reúne o Colégio Bissaya Barreto que oferece cursos profissionais para jovens e o Instituto Superior Bissaya Barreto (Fundação Bissaya Barreto, 2019). No âmbito cultural, a fundação desenvolveu o Portugal dos Pequenitos que consiste num parque temático dedicado às crianças, com casas e monumentos característicos portuguesas, representadas de forma reduzida (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

Na sua Visão a FBB, compromete-se igualmente a assegurar a proteção e defesa da mulher e da família. Considerando este ideal, a FBB, tem vindo a desenvolver vários projetos, nomeadamente Casas Abrigo para as vítimas. Atualmente, esta proteção tem sido assegurada, através da Casa do Pai- Centro de Acolhimento Temporário para Crianças e Jovens em Risco, atuando no combate à violência familiar e

instruindo estas famílias, revelando uma preocupação acrescida com esta emergência social e promovendo a sua inserção social, que constituem duas das premissas defendidas pela visão da fundação (Fundação Bissaya Barreto, 2019). Neste ponto, considera-se que a FBB poderia incluir na sua intervenção não só mulheres, mas também homens que sejam vítimas, já que essa é uma realidade atual cada vez mais frequente.

A nível formativo e cultural, preocupações que constam também na missão da fundação, conta ainda com a Casa Museu Bissaya Barreto, antiga residência particular do fundador, que atualmente se encontra aberta ao público e o Centro de Documentação Bissaya Barreto disponibiliza serviços baseados em informação, visitas guiadas e exposições (Fundação Bissaya Barreto, 2019).

Tendo em conta todas as ofertas e valências disponibilizadas pela FBB podemos considerar que esta assume uma preocupação significativa relativamente à responsabilidade social, uma vez que, de acordo com Michel e Lampert (2008 cit. em Nascimento, 2014) a responsabilidade social passa pelo esforço que as empresas fazem em adotar comportamentos éticos, criando produtos e serviços de qualidade para os seus clientes, conduzindo a um desenvolvimento sustentável junto da comunidade envolvente. Para além disso, apresenta-se como uma fundação que se caracteriza por um investimento em inovação social. André e Abreu (2006) afirmam que se pode considerar a inovação social como uma resposta socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, promoção da inclusão social e a capacitação de agentes ou atores sujeitos e processos de exclusão/marginalização social, bem como, implica uma iniciativa que escapa à ordem estabelecida, uma mudança social qualitativa e, em alguns casos, até mesmo uma rutura face aos processos tradicionais (André & Abreu, 2006).

**Pergunta 4.** *A Fundação aplica um marketing social? De que modo o marketing praticado promove o seu crescimento?*

O Marketing Social foi introduzido como matéria específica por Philip Kotler e, de acordo com Santos (2004, cit. em Cruz, 2013) é a conceção, implementação, e controlo de programas delineados com o fim de influenciar a adoção de ideias sociais, envolvendo tomadas de decisão acerca do planeamento de produto, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing. Kotler, Philip, Roberto, Eduardo 1992 cit. em Gonçalves, (2011) consideram que a base do marketing social consiste numa boa pesquisa uma vez que só se se analisar e compreender as necessidades, desejos, crenças e atitudes das pessoas a quem se dirige o marketing é que se atingirá uma boa execução das campanhas de mudança social. Kotler e Roberto, 1992 cit. em Gonçalves, (2011) consideram que os programas sociais estão sujeitos às alterações constantes da realidade em que está a ser implementado, ou seja, requer um cuidado em relação ao conjunto de forças externas e às campanhas de mudança social que influenciam a sua capacidade de desenvolver e manter uma boa influência sobre o público alvo. O objetivo final do Marketing Social é beneficiar os indivíduos e a sociedade e não a instituição que promove os programas e os produtos, centrando um grande enfoque na melhoria da qualidade de vida das pessoas, e não uma mera transação para a obtenção de lucros monetários (Cruz, 2013). O marketing social assume-se, à semelhança de todo o trabalho social, um processo bastante complexo uma vez que, de acordo com (Santos et. al., 2004 cit. em Cruz, 2013) a competição não se resume a uma empresa ou a outro produto, mas a um conjunto de tradições e contextos sociais que tornam muito complicado a adoção de determinados comportamentos bem como o facto de haver uma maior condicionante relativamente aos recursos disponíveis, na sociedade e nos segmentos cujos comportamentos se pretendem mudar.

Indo ao encontro do que são as práticas da Fundação Bissaya Barreto no que diz respeito ao marketing praticado podemos considerar que efetivamente existe um marketing social que tem um peso significativo no crescimento da fundação. Neste sentido, podemos considerar que os projetos desenvolvidos pela FBB nas diversas valências que oferece exigem um estudo da realidade com que estão a contactar de forma a ir ao encontro eficazmente das suas necessidades e, conseqüentemente, promover a qualidade de vida das pessoas. De acordo com o que tem sido a ação da fundação, o marketing utilizado não visa somente o seu crescimento, mas também a criação de um impacto positivo na comunidade. A Fundação através das suas valências, nomeadamente a nível cultural, promove uma maior abertura ao exterior, por intermédio do Portugal dos Pequenitos, Auditório, Casa Museu Bissaya Barreto e a Casa das Artes Bissaya Barreto, o que faz com que haja, também, um maior conhecimento e envolvimento por parte de um maior número de pessoas em relação à ação e missão desenvolvida por esta organização.

#### 4. Conclusões

A Fundação Bissaya Barreto é uma IPSS que efetivamente apresenta uma preocupação acrescida em relação ao desenvolvimento da comunidade a que se dirige tendo, por isso, conseguido afirmar-se a nível nacional. Os projetos desenvolvidos revelam a sua preocupação em assegurar a eficiência das diversas respostas sociais, demonstrando interesse no estabelecimento de parcerias e captação de apoios para o crescimento e reconhecimento da Fundação.

A FBB demonstra um cuidado em relação à sua sustentabilidade que, naturalmente é fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento. Neste sentido, constatamos a existência de diversas parcerias e protocolos, para além dos apoios estatais, que assegurem a continuação do trabalho desenvolvido. Para além disto, consideramos que a FBB tem presente a importância de uma imagem positiva junto dos seus stakeholders e, desta forma, verifica-se o compromisso de assumir uma postura credível e transparente face ao exterior, traduzindo-se numa maior fiabilidade junto dos *stakeholders*.

A FBB revela um cuidado em relação à prestação de contas, dispondo na sua página do Quadro de Apoios Financeiros dos últimos três anos e do Relatório de Contas dos últimos seis anos. Nestes documentos torna-se notório que a estratégia da Fundação demonstra especial atenção em comunicar de forma credível os resultados das atividades e projetos desenvolvidos, a aplicação dos recursos financeiros e a forma como promovem o espírito colaborativo e a sustentabilidade, ainda que, de forma a melhorarem a sua comunicação, seria pertinente a inclusão de mais alguns dados. Neste contexto, a FBB tem conquistado uma grande legitimidade perante os stakeholders, apesar de ter ao seu dispor um conjunto de ferramentas que a poderiam tornar ainda mais transparente.

Tendo em conta a ação da FBB, constatamos, ainda, que existe uma nítida preocupação em perceber o que constitui motivo de alarme social e em estudar a forma mais eficiente de combater essas fragilidades que vão emergindo, de tal ordem, que atualmente conta com diversas valências e projetos. Esta gestão estratégica, baseada numa perspetiva de trabalhar para a comunidade e não somente para fatores financeiros, tem criado efeitos positivos na imagem da Fundação. Esta imagem é resultado de um trabalho que visa a satisfação de todos os intervenientes da sua intervenção, e propõe à própria FBB o propósito de serem cada vez mais reconhecidos, a nível nacional e internacional.

#### Bibliografia

- André, I. & Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da Inovação Social. *Finisterra*, 81, 121-141.
- Balser, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, v.15, n.3.
- Caeiro, C.M. J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katál. Florianópolis*, 11, 61-72.
- Campos, J., Ávila, R. (2012). *The Social Economy in the European Union*. Belgique: European Union.
- Carneiro, F. A. & Oliveira, L. D. & Torres, C. L. (2011). Accountability e Prestação de Contas das Organizações do Terceiro Setor: Uma Abordagem à Relevância da Contabilidade. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 6, 1-16.
- Carvalho, A. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*. Tese de Doutoramento em Gestão com Especialização em Contabilidade e Controlo de Gestão. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Centro Português de Fundações (2019), <http://www.cpf.org.pt/>. Consultado em: 10 de novembro de 2019.
- Cruz, S. (2013). *O Marketing Social como Ferramenta da Responsabilidade Social*. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação, Marketing e Publicidade. Universidade Lusófona.
- Djassi, F. (2010). Financiamento Público às organizações do terceiro Setor: Perspetiva Local da Integração dos Imigrantes. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, 1, 65-91.
- Estatutos da Fundação Bissaya Barreto. (2017). Disponível em: [http://www.fbb.pt/wp-content/uploads/2014/01/Publicação-Estatutos-FBB\\_21.02.2017.pj\\_.pdf](http://www.fbb.pt/wp-content/uploads/2014/01/Publicação-Estatutos-FBB_21.02.2017.pj_.pdf)

- Fernandes, J. (2016). *A Economia Social em Portugal*. Braga: Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.
- Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro sector como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista crítica de Ciências Sociais*, 84, 169-192.
- Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática* (3ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fundação Bissaya Barreto (2019). Disponível em: <http://www.fbb.pt/>.
- Franco, F., Azevedo, C. (2010). *Gestão e Planeamento Estratégico nas OSFL, Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Ferreira, S. (2000). *As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social. Congresso "IV Congresso Português de Sociologia"*. Coimbra. Disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/sf6>
- Freeman, R., Mcvea, J. (2001). A Stakeholder approach to strategic management. *Social Science Research Network*. Darden Business School Working Paper, n. 01-02.
- Friedman, A. e Miles, S. (2006). *Stakeholders, Theory and Practice*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Gonçalves, J. (2011). *O Marketing Social Aplicado à Criação do Conceito de Responsabilidade Social nas Empresas, no Âmbito do CLDS de Alcobaça- Nazaré*. Tese de Mestrado em Marketing. ISCTE Business School: University Institute of Lisbon.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing: gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Henriques, M, Neto, J. (2001, setembro). Comunicação e movimentos de mobilização social: estratégias de atuação das organizações do terceiro setor na área da comunicação. Comunicação apresentada no XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, Campo Grande /MS.
- Ittner, C. e Larcker, D. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research implications. *Journal of Management Accounting Research*, v. 10, 205-238.
- Manziane, S. (2006). *Marketing para o Terceiro Setor*. São Paulo: Novatec.
- Marques, S. (2014). *A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais*. Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, apresentado à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Nascimento, C. P. *Responsabilidade Social das Organizações: Um Caminho a Sós Para a satisfação dos trabalhadores ou acompanhada pelo suporte das organizações?*. Tese de Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência. ISCTE Business School: University Institute of Lisbon.
- Parente, C., Quintão, C. (2014). Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In C. Parente (eds.), *Empreendedorismo Social em Portugal*, 11-70. Porto: Universidade do Porto. Paupério, A. (2014). Partilha e crescimento em rede. *Focussocial - Revista de Economia Social*. Disponível em: <http://www.focussocial.eu/opiniao.php?id=95>
- Relatório de Atividades e Contas 2018 (2019). Disponível em: <http://www.fbb.pt/a-fundacao/relatorio-de-contas-e-apoios-financeiros-do-estado/>
- Rossetto, C., Rossetto, A. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE - Eletronica*, (4), 1.
- Salamon, L., Anheier, H. (1992). Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, n. 3, 1-32.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora. Seibel, W. & Anheier, H. (1990). "Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector", in Anheier, H. & Seibel, W. (orgs.), *The Nonprofit Sector: International and Comparative Perspectives*. Berlin e Nova Iorque.
- Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (2019), <http://www.sg.pcm.gov.pt/>. Consultado em: 10 de novembro de 2019.
- Stokes, K., Clarence, E., Anderson, L., Rinne, A. (2014). Making sense of the UK Collaborative Economy. Nesta Collaborative Lab. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/making\\_sense\\_of\\_the\\_uk\\_collaborative\\_economy\\_14.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf)



Vieira, N., Parente, C., & Barbosa, A. (2017). “Terceiro setor”, “economia social” e “economia solidária”: laboratório por excelência de inovação social. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 100-121. Doi: 10.21747/08723419/soctem2017a5

Yoffe, D. (2009). Captação de recursos no campo social. In: VOLTOLINI, Ricardo (org.). *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac.

## ASSOCIAÇÃO MUTUALISTA MONTEPIO: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA, DA ACCOUNTABILITY E DO MARKETING NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

**Alexandra Braga**

**Amélia Carvalho**

*Escola Superior de Tecnologia e Gestão CHICESI  
P. Porto (Portugal)*

**Ana Ribeiro**

**Andrea Almeida**

### **Resumo:**

A Associação Mutualista Montepio, fundada em 1840, é atualmente a maior associação mutualista de Portugal, apresentando-se como uma referência secular. Enquanto instituição da economia social, preocupa-se com a proteção e o bem-estar de todos, colocando o progresso ao serviço não apenas dos seus associados mas também da comunidade. Pretende-se com este estudo perceber de que forma a gestão estratégica influencia as políticas de marketing adotadas e as parcerias existentes no âmbito da economia colaborativa, bem como aferir o seu processo de *accountability* e a transparência da informação prestada aos diversos stakeholders. Para além disso, o objetivo é compreender a estratégia de responsabilidade social utilizada e avaliar de que forma esta estratégia contribui para o desenvolvimento social e sustentável.

### **Abstract:**

Association Mutualist Montepio, founded in 1840, is currently the largest mutualist association in Portugal, presenting itself as a secular reference. As an institution that belongs to the social economy, it is concerned with the protection and well-being of people, putting progress at the service not only of its members but also of the community. In this way, the aim of this study is to understand how strategic management influences the marketing policies adopted and existing partnerships within the collaborative economy, as well as to assess its accountability and the transparency of the information provided to the several stakeholders. In addition, it is intended to understand the social responsibility strategy that has been used and evaluate how this strategy contributes to the social and sustainable development.

## 1. Introdução

A Associação Mutualista Montepio, adiante designada por AMM, foi legalmente constituída em 1840, quando Francisco Manuel Álvares Botelho liderava um grupo de funcionários públicos, que tinha como objetivo o apoio mútuo e colmatar a ausência de um quadro público de apoio social a nível nacional (Franco & Henrique, 2015).

Assim sendo, a AMM é hoje, e de acordo com os seus Estatutos, uma instituição particular de solidariedade social, de inscrição facultativa e generalizada, capital variável, duração por tempo indeterminado e número ilimitado de associados, que se rege pelas disposições legais aplicáveis ao setor.

Esta associação, inserida nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), tem a sua sede na Rua Áurea, números 219 a 241, em Lisboa, mas estabelece sucursais ou outras formas de representação social no país e no estrangeiro. Tem no seu universo diversas empresas, procurando com a sua gestão garantir um papel ativo no âmbito da economia social.

A AMM integra hoje, para além da sua elevada dimensão associativa, a saber cerca de 630 mil associados, uma instituição financeira entre os líderes no plano nacional e um conjunto de empresas particularizadas na gestão de fundos de pensões, investimento, planos de proteção, seguros e residências assistidas.

Com mais de 179 anos de história, a AMM assume-se como uma referência notável no setor da economia social e, com o seu processo de consolidação e modernização, procura garantir respostas adequadas às necessidades financeiras e de proteção social dos seus *stakeholders*.

Sendo a AMM uma associação orientada para o futuro, investe na realização de acordos de cooperação com outras associações mutualistas, designadamente para a utilização conciliada de instalações, equipamentos, serviços e obras sociais.

A sua Missão<sup>1</sup> assenta em quatro tópicos, sendo eles: (1) garantir, observando os princípios da solidariedade, benefícios de segurança social e saúde aos associados e familiares; (2) contribuir para a resolução dos problemas habitacionais dos associados; (3) prosseguir outras formas de proteção social e gestão de equipamentos, serviços, obras sociais e outras atividades que visem o desenvolvimento cultural e qualidade de vida dos associados e familiares; (4) gerir regimes complementares de prestações garantidas pela Segurança Social e outras formas coletivas de proteção social.

Com uma Visão<sup>2</sup> clara, pretende permanecer a maior associação nacional, promotora e gestora de regimes complementares de Segurança Social, individuais e coletivos, de serviços e equipamentos sociais, através de uma gestão empreendedora, prudente e ética. Concomitantemente, visa acreditar o respeito pelos valores mutualistas de solidariedade e participação associativa, bem como os elevados padrões de responsabilidade e sustentabilidade social e consolidação da economia social e do terceiro setor em Portugal.

Assim sendo, toda a atividade desenvolvida pela AMM é orientada para a proteção social e alinhada por alguns Valores<sup>3</sup> que orientam a sua ação, nomeadamente Liberdade, Igualdade, Solidariedade, Responsabilidade e Autonomia.

O desafio mais importante para AMM tem sido a preservação do grau de satisfação e a confiança dos seus associados. Com o foco nos associados, a AMM desenvolve diversas iniciativas, com o intuito de corresponder, cada vez mais, às suas necessidades nos domínios da oferta mutualista, que contribuam para o desenvolvimento pessoal, bem-estar e qualidade de vida.

Com enfoque no supra exposto, o presente estudo tem como objetivo compreender as estratégias utilizadas pela AMM no âmbito do marketing, da economia colaborativa e da responsabilidade social, com vista ao cumprimento da sua missão. Por outro lado, pretende-se verificar a transparência da sua prestação de contas e a forma de prestação de informação aos seus stakeholders.

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.montepio.org/institucional/missao-visao-e-valores/>

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.montepio.org/institucional/missao-visao-e-valores/>

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.montepio.org/institucional/missao-visao-e-valores/>

Figura 5: Página Oficial da Associação Mutualista Montepio



## 2. Desenvolvimento do caso

Com vista à compreensão do objetivo do presente relatório, torna-se necessário um enquadramento teórico e uma explicação de um conjunto de conceitos pertinentes, por forma a facilitar a sua leitura e interpretação.

Assim sendo, começa-se por perceber o que é o terceiro setor. Segundo os autores Salamon e Anheier (1992), a essência desta definição é um conjunto de cinco características que distinguem as organizações que compõem o setor sem fins lucrativos. Desta forma, classificam o terceiro setor como um conjunto de organizações que são formalmente constituídas, autónomas, com uma estrutura não-governamental, voluntárias até um determinado ponto e que não distribuem os lucros obtidos na sua atividade.

Uma vez que a organização em estudo neste relatório é uma associação mutualista, torna-se igualmente pertinente perceber o que caracteriza este tipo de associações, bem como o significado de mutualismo. Assim sendo, uma associação mutualista, também designada por mutualidade, é um agente económico-social que comporta uma dupla dimensão, nomeadamente uma dimensão económica (componente empresarial), como produtora de bens e serviços e uma dimensão socio-política (componente associativa), como associações de pessoas, promotoras de atividades formativas, culturais e cívicas, cujo funcionamento assenta na participação democrática dos seus membros (Pitacas, 2009). Por sua vez, o mutualismo é uma doutrina económica e social, constituindo uma forma coletiva de organização social para conseguir, em comum, objetivos, como a cobertura de riscos sociais e a satisfação de necessidades sociais, que não se conseguiriam alcançar individualmente, mas sim através do esforço e recursos de um conjunto de indivíduos, através dum processo cooperativo de ajuda e benefício mútuo (Pitacas, 2009). Assim sendo, é perceptível que as associações mutualistas são instituições sem fins lucrativos, sendo que a sua preocupação é maximizar o bem-estar dos seus associados.

Para além disso, é também importante compreender o que é a gestão estratégica e a importância deste conceito no âmbito das organizações sem fins lucrativos. Desta forma, a gestão estratégica pode ser definida como um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, visando assegurar uma contínua adaptação às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e dos seus objetivos com a máxima eficiência e eficácia (Santos, 2008). No contexto do terceiro setor, gerir estrategicamente significa que a organização tem de conhecer o seu ambiente interno e o ambiente externo em que está inserida e tem de apresentar uma missão bem definida, tendo-a sempre como referência nas atividades a desenvolver. Para além disso, há a necessidade de fixar objetivos a vários níveis e definir as estratégias que conduzem à concretização desses mesmos objetivos. Após a implementação dessas estratégias, devem existir medidas de avaliação de desempenho para medir o seu resultado no curto prazo e o impacto a médio e longo prazo (Azevedo et al., 2010).

De facto, a estratégia pode ser vista como uma força mediadora entre a organização e o ambiente que a envolve (Mitzberg, 1979) e é na estratégia que as organizações encontram o caminho que as deverá conduzir ao êxito pretendido, traduzido na consecução dos seus objetivos e no cumprimento da missão que deu origem à sua constituição (Santos, 2008). Por outro lado, nas organizações sem fins lucrativos quando se menciona a palavra estratégia estão implícitos recursos, competências, sistemas 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).

Por outro lado, a gestão estratégica está inevitavelmente ligada ao marketing, uma vez que esta vai ter um papel preponderante na definição das estratégias e das políticas a adotar. Neste sentido, a gestão de marketing é o processo de planeamento e execução de programas desenhados para criar, construir e manter relações de troca benéficas com o público-alvo, com o propósito de alcançar objetivos individuais e organizacionais (Kotler & Andreasen, 1996). Nas organizações sem fins lucrativos faz sentido falar em marketing social, sendo que este se caracteriza por ser aplicado à resolução de problemas sociais (Kotler & Zaltman, 1971) e tem como principal objetivo promover causas que influenciem o comportamento das pessoas, trazendo resultados socialmente benéficos (Basil, 2012). Desta forma, o marketing social assume uma importância crescente na sociedade, sendo que as suas campanhas são lançadas nos mais diversos setores, com o objetivo de provocar alterações de comportamento ou consciencializar os cidadãos.

Associada à gestão estratégica está também a economia colaborativa, no sentido em que a cooperação e as parcerias estabelecidas entre as organizações contribuem para uma partilha de experiências e *know-how*, dando origem a um benefício mútuo e à criação de valor social. Optar por uma estratégia colaborativa e de cooperação com outras organizações com ou sem fins lucrativos é de facto uma vantagem para qualquer organização. Do ponto de vista estratégico, a cooperação interorganizacional pode ajudar as organizações a sobreviver, melhorar o seu desempenho, adquirir e transferir recursos mutuamente, aumentando assim a capacidade de resposta face às mudanças do meio envolvente e impulsionando a inovação (Chang *et al.*, 2016).

Paralelamente temos o conceito de accountability, cuja importância tem vindo a ser crescente, uma vez que a prestação de contas é um dos princípios fundamentais da responsabilidade social, devendo ser o mais transparente possível, para potenciar o sucesso da organização e o seu envolvimento com a sociedade (LeRoux, 2009). Para além disso, a informação prestada ao público pelas organizações sem fins lucrativos deverá satisfazer os diversos stakeholders (LeRoux, 2009), permitindo uma aproximação e transparência junto dos mesmos, sendo esta uma condição essencial para a manutenção da confiança pública no terceiro setor (Lee, 2004).

Importa ainda salientar a importância da responsabilidade social no terceiro setor. Este conceito acaba por ser o que move qualquer instituição sem fins lucrativos, sendo um princípio presente nas atividades desenvolvidas. No desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis, as organizações devem ter sempre em conta o impacto das suas ações, a nível económico, social e ambiental.

Tendo em consideração o exposto anteriormente, optou-se por analisar a Associação Mutualista Montepio neste estudo de caso, uma vez que se trata da maior associação mutualista em Portugal e, para além disso, esta organização apresenta-se como um exemplo concreto de como a economia social pode ser colocada ao serviço da sociedade. Apresenta ainda uma missão clara, pondo em prática diversas atividades que levam ao cumprimento dessa mesma missão, com vista à criação de valor social.

### 3. Perguntas para discussão

#### **Pergunta 1.** *Quais os projetos desenvolvidos no âmbito da responsabilidade social?*

A responsabilidade social apresenta-se como uma resposta voluntária das organizações às diversas exigências de cariz social, ambiental e económico. Desta forma, as organizações assumem um compromisso voluntário que deverá superar os requisitos e normativos legais impostos, elevando assim o seu grau de exigência e extravasando o que lhes é solicitado pelas normas reguladoras (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

As organizações sem fins lucrativos devem ter por base a responsabilidade social, não apenas através do apoio a causas dignas, mas também a desenvolver essas causas de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis (Pope *et al.*, 2018).

A AMM defende uma Responsabilidade Social ativa e um futuro sustentado, com valores direcionados para a proteção social complementar solidária e voluntária – o Mutualismo – e assente em princípios humanistas.

O tributo para a proteção e o bem-estar de todos, através do apoio a diversas causas e comunidades, é um dos pilares da estratégia de responsabilidade social da associação.

Constantemente associada a causas e projetos relacionados com o apoio social, os direitos humanos, a saúde, a cultura e o ambiente, e consciente da importância do dia de amanhã, a AMM pensa no presente e prepara o futuro alinhado pelos valores da transparência, segurança e mútua confiança nos seus parceiros, labutando em benefício da proteção e bem-estar de todos, apoiando diversas causas e iniciativas que contribuem para apoiar a comunidade de diversas formas (informação disponibilizada na página oficial):

- Corrida Montepio, uma iniciativa desportiva de referência nacional, distinguida com 5 estrelas pela European Athletics, que tem a singularidade de ter uma missão solidária que permitiu, ao longo dos anos, angariar cerca de 300 mil euros a favor de instituições de solidariedade social;
- Corrida Pelicas de cariz social, cujas receitas revertem para a APSI (Associação para a Promoção da Segurança Infantil) e Associação Sol;
- Geofundos, uma plataforma agregadora de oportunidades de financiamento à economia social, lançada em maio de 2016;
- Atmosfera m, um espaço aberto a todos, independentemente da idade e profissão, onde as crianças podem participar em aulas de teatro, oficinas de música, expressão plástica e sessões de ioga; e os adultos integrar uma formação, visitar uma exposição, ou simplesmente aproveitar uma pausa para fazer uma refeição ligeira ou tomar um café.

Relativamente a estas iniciativas enquadradas no âmbito da responsabilidade social, surge uma questão relativamente à plataforma Geofundos: será esta plataforma um meio para agregar um maior número de clientes para a área bancária que faz parte do grupo de empresas da AMM? De facto, esta plataforma é apresentada como um meio de apoio às organizações, de modo a que possam filtrar as oportunidades de financiamento de acordo com as suas necessidades de financiamento. Contudo, pode ser confundida como uma estratégia de marketing para o banco que faz parte da AMM.

Ciente da relevância da definição e implementação de uma estratégia de responsabilidade social, a AMM gerou o Comité de Responsabilidade Social<sup>4</sup>, que abarca a Associação Mutualista Montepio, a Caixa Económica do Montepio Geral (CEMG), a Fundação Montepio e a Lusitânia – Companhia de Seguros, cujo objetivo primário comporta na promoção da sustentabilidade como motor do progresso global.

Por forma a dar seguimento ao supra citado, a AMM circunscreveu áreas de atuação e metas de responsabilidade social, que permitissem atestar o aperfeiçoamento contínuo e acompanhar o seu desempenho a partir da monitorização regular de indicadores-chave. Presentemente, o Comité de Responsabilidade Social, incorpora responsáveis de áreas da Associação Mutualista e da CEMG: Comunicação e Marketing, Responsabilidade Social, Economia Social, Centro Corporativo, Planeamento, Marketing de Retalho, Empresas, Estratégico e Inovação, Desenvolvimento Organizacional, Central de Compras, Secretariado Geral, Compliance, Provedoria do Cliente, Serviços Partilhados, Risco e Recursos Humanos<sup>5</sup>.

Finaliza-se citando que os pilares da estratégia de responsabilidade social, bem como a procura permanente pelo bem comum, permite à AMM desenvolver as suas atividades de uma forma socialmente responsável.

**Pergunta 2.** *O processo de accountability é apresentado nos relatórios anuais de forma clara e expressiva para os stakeholders?*

O processo de accountability assume um papel preponderante no sucesso de qualquer organização sem fins lucrativos. Nesse sentido, a prestação de contas deve fazer parte da estratégia organizacional, uma vez que com um sistema contabilístico sólido e através da transparência para as partes internas e externas interessadas, a organização pode atingir uma reputação credível, mesmo em períodos económicos difíceis (Hansen-Turton & Torres, 2014).

Tomando como enceto o Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, a criação de regras contabilísticas próprias aplicáveis às ESNL justifica-se pela “disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do

<sup>4</sup> Fonte: <https://www.montepio.org/institucional/sustentabilidade/modelo-de-sustentabilidade/>

<sup>5</sup> Fonte: <https://www.montepio.org/institucional/sustentabilidade/modelo-de-sustentabilidade/>

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”.

Desta forma, a transparência adota um papel fulcral no que diz respeito à credibilidade pública depositada no terceiro setor (Lee, 2004), podendo também ser uma estratégia de crescimento, em virtude da exposição clara dos objetivos institucionais aos seus *stakeholders*.

A AMM revela duas formas de blasonar a informação, sendo a primeira caracterizada pelo Relatório de Sustentabilidade, onde pretende divulgar a estratégia, políticas, princípios e iniciativas desenvolvidas pela associação. Este relatório é estruturado de acordo com os temas significativos para a associação, incluindo todos os temas de materialidade elevada ou média, ao nível global ou de alguma das organizações, bem como temas que, embora não materiais, foram considerados pertinentes pela sua gestão de topo. Desta forma, esta publicação visa declarar, a todos os *stakeholders*, a performance em matéria de sustentabilidade.

A segunda forma é evidenciada pelo Relatório e Contas, disponibilizado no site anualmente, no qual constam as respetivas demonstrações financeiras e uma análise qualitativa às atividades desenvolvidas e estratégias adotadas, dando especial destaque à responsabilidade social e à cooperação.

Verifica-se neste relatório que a AMM aplica de facto o Decreto-Lei nº 36-A/2011 e, uma vez que faz parte de um grupo consolidado, apresenta as suas demonstrações financeiras de acordo com os IFRS adotados pela União Europeia.

Efetuando uma análise mais detalhada ao relatório, verifica-se que, a 31 de dezembro de 2018, a AMM apresenta no seu Balanço (cujos valores estão expressos em milhares de euros) um total do Ativo no valor de 3 776 547€, um Passivo de 3 023 499€ e Fundo Patrimonial no valor de 753 048€. Por estes valores facilmente se conclui que a associação apresenta uma situação líquida positiva, uma vez que o seu Ativo é superior ao Passivo. Constata-se ainda a existência de um resultado líquido positivo, no valor de 1 634€, o que significa que a associação tem uma estrutura de rendimentos superior aos gastos.

Assim sendo, constata-se que a AMM apresenta de forma credível, clara e expressiva a sua informação contabilística, cumprindo com as disposições legais do normativo. Paralelamente são explicadas, no decorrer do relatório, as ocorrências que fundamentam alguns dos resultados obtidos, o que possibilita aos seus *stakeholders* uma perceção concisa das políticas contabilísticas adotadas.

Finda-se face ao exposto, que a AMM pompeia um cuidado por disponibilizar aos seus *stakeholders* uma pluralidade de informações e demonstrações financeiras. Desta forma, é possível o envolvimento dos *stakeholders*, ao mesmo tempo que estes denotam o empenho da associação no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos, garantindo respostas adequadas às necessidades financeiras e de proteção social dos mesmos.

**Pergunta 3.** *De que forma a estratégia de marketing utilizada pela Associação Mutualista Montepio contribui para o cumprimento da sua missão?*

O *marketing* deve ser entendido como uma orientação com grande utilidade e de elevada importância para a gestão das organizações sem fins lucrativos. No terceiro setor, o marketing acaba por desafiar as organizações a ganhar visibilidade e a procurar uma crescente autonomia e parceiros que partilhem os mesmos valores, numa procura incessante pelo cumprimento da missão (Azevedo *et al.*, 2010).

Tal como foi referido anteriormente no desenvolvimento do caso, o *marketing* social assume um papel preponderante no desenvolvimento de campanhas que tenham impacto na sociedade e que cumpram os princípios da responsabilidade social.

Por sua vez, associada ao *marketing*, a missão pode constituir uma eficaz ferramenta de comunicação que atraia vários *stakeholders* que acabam por sentir empatia pela razão de ser da organização. A missão serve como um referencial para ações que a organização deve tomar, quer a um nível estratégico, quer a um nível mais operacional (Azevedo *et al.*, 2010), podendo atuar como um caminho que leva ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (Macedo *et al.*, 2016).

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, sendo as necessidades dos stakeholders o ponto de partida para a estratégia de marketing (Azevedo *et al.*, 2010).

No caso da AMM, e analisando a sua missão, percebe-se a sua preocupação com a proteção e o bem-estar dos seus associados e da comunidade. Com vista ao cumprimento desta missão, a AMM desenvolve diversas estratégias de comunicação e de *marketing*, que levam a uma aproximação à sua comunidade associativa e demais partes interessadas na sua atividade.

Tal como é visível no Relatório e Contas, o ano de 2018 ficou marcado por uma aposta em novas funcionalidades e serviços, por via das plataformas digitais, nomeadamente o site a assegurar uma atividade nunca antes registada e a app com um número crescente de instalações. Torna-se perceptível que de facto a internet é um meio eficaz para alcançar as partes interessadas.

A Revista Montepio assume-se também como uma estratégia adotada pela AMM, sendo a publicação de maior tiragem em Portugal com um número superior a 470 mil exemplares em 2018 e tendo sido vencedora dos Prémios Fundacom na categoria de “Publicação Externa”. A Revista constitui, assim, um suporte de comunicação incontornável com os associados, sendo distribuída trimestralmente e de forma gratuita. Através dela, os associados podem aceder a entrevistas, reportagens e artigos de opinião que abordam os temas mais atuais da sociedade.

Relativamente às campanhas publicitárias, o ano de 2018 foi rico em campanhas que permitiram reforçar e veicular a inovação e a diversidade de soluções da AMM para satisfazer as necessidades dos seus associados. No Relatório e Contas são apresentadas diversas campanhas, entre as quais se destacam duas, nomeadamente “Juntos fazemos o NOS Primavera Sound” e “O que fazemos pelos outros diz muito sobre nós”. A primeira foi divulgada no *site*, na *app* e no *Facebook* e deu continuidade à estratégia de comunicação de iniciativas orientadas para o segmento de jovens adultos, reforçando a dinâmica da AMM com este público-alvo. Por outro lado, a segunda campanha institucional teve como objetivos afirmar o valor da associação e aproximar a sociedade da importância do mutualismo e da economia social. Para isso, a mensagem assentou em quatro eixos de intervenção (economia social, música, teatro e desporto) e para inovar reuniu 31 figuras públicas das diversas áreas-chave.

Uma das figuras públicas presentes nesta campanha é o Encenador Filipe La Féria que diz ser “louvável que a Associação Mutualista ajude o teatro”<sup>6</sup>, afirmando ainda que várias peças de teatro só foram possíveis graças ao apoio da AMM. Por outro lado, Eugénio Fonseca, Presidente da Cáritas Portuguesa, afirma que “cada instituição destes setores ganha uma nova visibilidade”<sup>7</sup> com a ajuda da AMM, sendo uma mais-valia muito relevante. Desta forma, é evidente o apoio contínuo e permanente que a associação presta a estes setores.

Para além das campanhas de marketing, foram celebradas 36 novas parcerias ao longo do ano de 2018, que abrangem diversas áreas, tais como, saúde, educação, cultura, lazer e turismo. Estas parcerias fomentam a importância da cooperação e da economia colaborativa no âmbito das organizações sem fins lucrativos. Através delas, há um processo de aprendizagem e benefício mútuo, promovendo causas e eventos em conjunto com outras organizações.

É possível então concluir que as ações da AMM e as suas estratégias de *marketing* contribuem para o cumprimento da missão organizacional, culminando no envolvimento de todos os *stakeholders*.

#### 4. Conclusões

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 sua subsistência e o cumprimento dos seus objetivos e da missão que deu origem à sua constituição.

Devido à relevância crescente deste setor, as organizações acabam por ter de se preocupar cada vez mais com a gestão estratégica e com o marketing, conscientes de que a aplicação destes conceitos no seu modo de atuação vai permitir-lhes alcançar um maior sucesso organizacional e um melhor envolvimento com as

<sup>6</sup> Fonte: <https://www.montepio.org/o-que-fazemos-pelos-outros/>

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.montepio.org/o-que-fazemos-pelos-outros/>



partes interessadas. Deste modo, a sua atuação será reconhecida como inovadora e capaz de contribuir para a melhoria permanente da qualidade dos serviços prestados.

A responsabilidade social e a economia colaborativa assumem-se também como princípios fundamentais para a estabilidade das organizações, ao mesmo tempo que as tornam competitivas e aptas para satisfazer as preocupações dos *stakeholders*.

Tendo em conta as exigências, os desafios e as constantes alterações no panorama social, consideramos fundamental que as organizações implementem serviços de qualidade e estratégias que acompanhem a evolução das necessidades dos *stakeholders*, para poderem enfrentar as mudanças que ocorrem diária e continuamente.

A AMM revela ser uma associação preocupada em desenvolver projetos e campanhas publicitárias que põem em prática estratégias de marketing social e também em desenvolver parcerias no âmbito da economia colaborativa, que têm como objetivo o crescimento e desenvolvimento mútuo.

As ações desenvolvidas assentam, de um modo geral, em princípios de responsabilidade social, o que realça a procura incessante pelo bem-comum e por uma sociedade melhor. Contudo, consideramos que a plataforma Geofundos, apresentada como uma iniciativa que apoia a comunidade, pode ser confundida como uma manobra para atrair clientes para o setor bancário, a Caixa Económica do Montepio Geral, que faz parte do grupo consolidado de empresas da AMM.

Concomitantemente, compromete-se a relatar de forma coerente e clara o seu desempenho e o processo de *accountability*, tendo sempre em atenção as disposições legais e as necessidades das partes interessadas. O modo como disponibiliza os seus relatórios é perceptível e bem fundamentado, o que permite esclarecer com clareza as dúvidas que possam surgir.

Tendo presente o supra exposto, torna-se evidente que a história institucional desta associação, alinhada por valores e princípios humanistas, que coloca o progresso económico ao serviço da comunidade, é indissociável da história da economia social em Portugal.

## Bibliografia

- Associação Mutualista Montepio – Disponível em: [https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2017/01/Estatutos\\_Associacao\\_Mutualista\\_Montepio.pdf](https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2017/01/Estatutos_Associacao_Mutualista_Montepio.pdf). Consultado entre em 15 de novembro de 2019.
- Associação Mutualista Montepio – Disponível em: [https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2018/03/DIGITAL\\_RC\\_AMM\\_2018\\_spread.pdf](https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2018/03/DIGITAL_RC_AMM_2018_spread.pdf). Consultado entre os dias 15 e 28 de novembro de 2019.
- Associação Mutualista Montepio – Disponível em: [https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2018/03/AMM\\_RelatorioSustentabilidade2017.pdf](https://www.montepio.org/wp-content/uploads/2018/03/AMM_RelatorioSustentabilidade2017.pdf). Consultado entre os dias 20 e 28 de novembro de 2019.
- Azevedo, C., Franco, R., & Meneses, J. (2010). *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O desafio da Inovação Social*. Porto: ImoEdições.
- Basil, M. (2012). Coverage of social marketing efforts mainstream media. *International Journal of Nonprofit and Voluntary sector Marketing*, 17(4), 295–302. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1431>
- Chang, J. N., Seetoo, D. H., Yu, C. M., & Cheng, C. Y. (2016). Relational Management Mechanisms for Strategic Alliances Among Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 27(5), 2458–2489. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9557-3>
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf). Consultado entre os dias 7 e 8 de dezembro de 2019.
- Decreto-Lei n.º 36-A/2011 -Normas de Contabilidade e de Relato Financeiro das entidades do Setor Não Lucrativo. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/647296/details/maximized>. Consultado a 26 de novembro de 2019.
- Franco, J. E. & Henriques, A. C. (2015). *Sob o Signo do Pelicano: História do Montepio Geral – 1840-2015*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

- Hansen-Turton, T. & Torres, N. D. (2014). *Social Innovation and Impact in Nonprofit Leadership*. New York: Springer Publishing Company.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey, Prentice Hall.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35 (3). <https://doi.org/10.1177/002224297103500302>
- 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>
- LeRoux, K. (2009). Managing Stakeholder Demands – Balancing Responsiveness To Clients And Funding Agents, In *Nonprofit Social Service Organizations. Administration & Society*. Sage Publications, 41 (2), 158- 184. <https://doi.org/10.1177/0095399709332298>
- 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>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Pitacas, J.A.P. (2009). *Utilidade Social e Eficiência do Mutualismo*. Dissertação Mestrado em Economia e Política Social. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Pope, S., Bromley, P., Lim, A. & Meyer, J. W. (2018). The Pyramid of Nonprofit Responsibility: The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sectors. *Voluntas*, 29 (6), 1300-1314. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0038-3>
- 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.



## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE APPLE INC.

**Remedios Hernández Linares**  
*Universidad de Extremadura (España)*

**Alberto del Viejo Sánchez**  
**Clara Domínguez Cidoncha**

### Resumen:

Apple, Inc. es una empresa estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos. Sus productos de hardware incluyen teléfonos inteligentes, iPhones, iPads, ordenadores personales Mac, reproductores multimedia portátiles iPods, etc. Y el software de Apple incluye los sistemas operativos macOS e iOS, el reproductor multimedia iTunes, o el navegador web Safari, entre otros. *Apple* fue creada el 1 de abril de 1976 por Steve Jobs, Steve Wozniak y Mike Markkula; y en 2015, se convirtió en la empresa más valiosa del mundo. A finales de septiembre de 2019, la corporación tenía aproximadamente 137 000 empleados a tiempo completo, sus ventas netas totales habían alcanzado los 260,174 millones de dólares y sus ingresos netos los 55,256 millones de dólares. Teniendo en cuenta tanto estos datos financieros como su presencia global, parece evidente que las actividades de *Apple* pueden tener un gran impacto en cientos de partes interesadas. Es por eso que nos enfocamos en su responsabilidad social corporativa, entendida como el reflejo de los compromisos de *Apple* con sus *stakeholders*.

### Abstract:

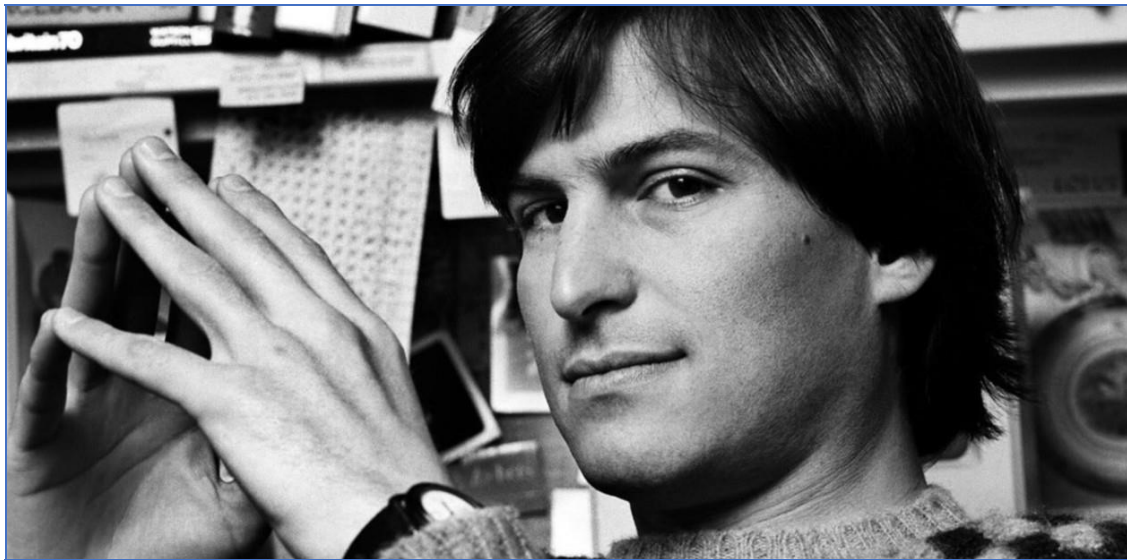
*Apple, Inc.* is a U.S. company that designs and produces electronic equipment. Its hardware products include the *iPhone* smartphone, the *iPad* tablet computer, the Mac personal computer, the iPod portable media player, etc. *Apple's* software includes the macOS and iOS operating systems, the iTunes media player, and the Safari web browser, among others. *Apple* was created on 1 April 1976 by Steve Jobs, Steve Wozniak and Mike Markkula; and in 2015, it became the most valuable company in the world. As of September 2019, the company had approximately 137,000 full-time equivalent employees, \$ 260,174 million total sales net, and \$ 55,256 million net income. Considering both these financial data and its global presence, it seems evident that the *Apple's* activities may have a huge impact in hundreds of stakeholders. Therefore, we put the focus on its corporate social responsibility, understood as the reflect of *Apple's* commitments with its *stakeholders*.

## 1. Introducción

*Apple* es una empresa estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos, software y servicios en línea. Tiene su sede en el *Apple Park*, en Cupertino (California, Estados Unidos) y la sede europea en la ciudad de Cork (Irlanda). Fue creada el 1 de abril de 1976 por Steve Jobs, Steve Wozniak y el inversionista Mike Markkula (véase figura 1, imagen de uno de los fundadores de *Apple*); a raíz del éxito sin precedentes de su primer y rudimentario modelo de computador, el *Apple I*. A este modelo siguieron el *Apple II*, el *Apple III* y el *Apple Lisa*, todos grandes fracasos. Sin embargo, con el Macintosh, *Apple* alcanzó un éxito rotundo. De hecho, según la revista *Fortune*, *Apple* fue la empresa más admirada en el mundo entre 2008 y 2012, y en 2015 se convirtió en la empresa más valiosa del mundo según el índice *BrandZ* al alcanzar los 247 000 millones de euros de valor. El 3 de agosto de 2018, según *The Wall Street Journal*, la compañía se convirtió en la primera empresa en lograr una capitalización de mercado de 1 billón de dólares [1]. En la actualidad, *Apple* cuenta con 22 000 empleados solo en Europa [2], y 84 000 en América [3] y en el último año fiscal generó un beneficio de 52 000 millones de dólares netos [4]. La empresa posee una cuota de mercado del 14,7% en el mercado de los *smartphones* [5] y un 6,9% en el mercado de los ordenadores [6]. Es uno de los colosos empresariales del área, con cuatro filiales conocidas: *Anobit*, *FileMaker*<sup>Inc.</sup>, *Beats Electronics* y *Braeburn Capital*.

Desde la aparición del Macintosh, el logo de *Apple*, una manzana, ha estado claramente asociado a su identidad corporativa. Dicha manzana se muestra hoy en colores (o monocroma) y con una ligera mordida del lado derecho, así como una hoja en el tallo. Inicialmente el logotipo mostraba a Isaac Newton, haciendo referencia al célebre episodio de la manzana que le cae sobre la cabeza. De allí que el primer eslogan de la empresa fuera “*Byte into an Apple*”, haciendo referencia a la mordida (*bite* en inglés) y jugando con su homónimo *byte*, la medida de capacidad de información. Luego vendrían los juegos con el uso de la letra “i”, típica de su gama de productos (*iPod*, *iTunes*), en eslóganes como “*iThink*” (yo pienso) y en los últimos años, a raíz del éxito del iPhone, “*Hello*” (hola) se convirtió en una frase común a la empresa. Su estética, en todo caso, tiende a ser minimalista y sencilla.

Figura 1. Steve Jobs, uno de sus fundadores, creó la empresa en 1976.



Fuente: [7]

Sin duda, *Apple* es un ejemplo de empresa de éxito comercial. Prueba de ello, y más allá de los datos financieros, son las largas filas de compradores esperando día antes del lanzamiento de un nuevo iPhone en las puertas de las tiendas (incluso hay casos de parejas que han celebrado su matrimonio mientras esperaban). Guy Kawasaki, un conocido evangelista, la ha denominado “la marca del fanatismo”, debido al furor que ocasiona entre sus seguidores. Los usuarios de *Apple* parecen estar altamente comprometidos con la marca. Sin embargo, en este caso nos preguntamos si dicho compromiso existe también a la inversa, es decir, si *Apple* está comprometida con el bienestar de sus numerosos *stakeholders* o grupos de interés (clientes, proveedores, sociedad en general, etc.). Y para responder a esta pregunta en el siguiente apartado del presente documento analizamos las políticas y medidas de responsabilidad social adoptadas por la corporación.

## 2. Desarrollo del Caso

### Concepto de responsabilidad social

El Libro Verde de la Comisión Europea define la responsabilidad social como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores" [8, p. 3]. La responsabilidad social corporativa o RSC comprende distintas vertientes [9]:

1. **Responsabilidad social organizacional (RSO)**: incluye la tradicional responsabilidad social corporativa además de otro tipo de organizaciones no lucrativas.
2. **Responsabilidad social universitaria (RSU)**: referida a la responsabilidad social de las universidades.
3. **Responsabilidad social corporativa interna (RSCI)**: se refiere a la responsabilidad de la empresa con sus trabajadores.
4. **Responsabilidad social individual (RSI)**: este término se refiere de manera muy escasa al término responsabilidad, se trata de responder por nuestros propios actos cuando actuamos como consumidor, trabajador, directivo o ciudadano.

### Responsabilidad Social Medioambiental (2018)

La huella de carbono es considerada una de las más importantes herramientas para cuantificar "la cantidad de gases de efecto invernadero emitidos a la atmósfera derivados de las actividades de producción o consumo de bienes y servicios de los seres humanos" [11, p. 5; 12], y según el *Environmental Responsibility Report (2018 Progress Report)* de Apple [10], el 77% de la empresa pertenece a la manufactura, un 17% es debido al uso de productos, un 4% al transporte de productos, un 1% se produce en las instalaciones y menos de un 1% corresponde a los residuos finales. Apple apuesta por la energía renovable, y hace gala de que el 100% de sus instalaciones utiliza este tipo de energía.

De acuerdo con el nuevo Informe de progreso de 2019 [10], Apple ha conseguido un decremento medio de uso de energía en sus dispositivos de un 70% en los últimos 10 años, y ha reducido su huella de carbono en un 35% con respecto a 2015. En el área de materias primas, recogen que el 100% de los *MacBook Air* y *Mac mini* poseen un 100% de aluminio reciclado y tienen prioridad por la utilización de materiales que sean 100% reciclados o renovables. Además, Apple ha establecido medidas en relación con los químicos utilizados en la empresa, por ejemplo en los limpiadores que utilizan sus proveedores, y detalla todos los químicos que utilizan sus productos con un 75% más de detalle. Finalmente, también hay que destacar que Apple ha eliminado el mercurio, el PVC, el berilio y el arsénico de todos sus productos.

Apple también afirma adoptar otras medidas por respeto al medioambiente. Una de estas medidas es la utilización de energía hidroeléctrica (y no de combustibles fósiles) para el fundido del aluminio utilizado en los productos que realiza. Otras medidas respetuosas con el medioambiente consisten en encargarse de todos los residuos electrónicos reutilizando los materiales; la utilización de materiales reciclables para el empaquetado de productos tratando de minimizar el uso del plástico; la regularización del uso que se le da al agua por parte de la empresa, e incluso del agua de sus proveedores, utilizando agua no potable en la medida de lo posible [13]. Finalmente, nos gustaría también destacar que a través del programa *Apple renew* (véase figura 2, logo programa *Apple renew*), los usuarios de la marca pueden entregar sus antiguos dispositivos Apple a la propia entidad corporativa, obteniendo así descuentos en las compras de los nuevos dispositivos de la marca. Apple recicla todo el material de estos dispositivos y aprovecha las piezas de estos.

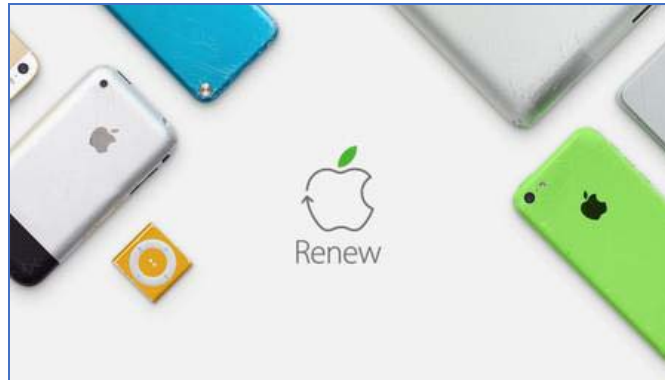
### La política de responsabilidad social de Apple y sus proveedores

Apple da importancia tanto a las personas que fabrican sus productos, como al planeta que todos compartimos. Por ello trata de asegurarse de que a todo el mundo es tratado con respeto y dignidad en base al documento *Código de Conducta* [14].

Apple anualmente encuentran formas de colaborar con los proveedores para mejorar el planeta. Por ejemplo, en 2018, todas las plantas para el montaje final del *iPhone*, *iPad* y *Mac* entre otros productos obtuvieron la certificación *Zero Waste to Landfill* de los laboratorios UL [13]. El principal objetivo de *Zero*

*Waste to Landfill* es evitar que cualquier material de desecho se deposite en un vertedero, lo que ofrece una ruta más sostenible para la obtención de recursos para las generaciones futuras [13].

**Figura 2.** Programa *Apple renew*.






Fuente: [15]

A continuación, se muestran datos destacados del año 2018 en relación a las personas, planeta y progreso. Por ejemplo, más de 17,3 M de empleados han recibido formación sobre sus derechos desde 2007 [13], y en relación al planeta, cabe destacar que *Apple* ha obtenido el primer puesto en el *Corporate Information Transparency Index* cinco años consecutivos [16]. Si analizamos el progreso, destacamos la realización de 1049 evaluaciones (770 de ellas realizadas por *Apple* y 279 realizadas por auditoras externas) a fundiciones y refinerías que la proveen en 45 países [12].

### El compromiso de responsabilidad social de *Apple* con sus clientes

*Apple* se encarga de desarrollar nuevas capacidades para el futuro de los empleados, desde habilidades útiles para la vida cotidiana hasta la obtención de títulos universitarios. Además, crea caminos para avanzar (nuevas competencias, títulos y oportunidades) ofreciendo programas educativos y de captación [13]. Por ejemplo, el pasado 27 de marzo se puso en marcha un programa educativo llamado “*Everyone Can Create*”, enfocado en la formación a través de la creatividad [17]. Un dato a destacar en relación a la realización de programas educativos es la creación en 2017 de un programa para dar a conocer el lenguaje de programación *Swift* a los empleados de la cadena de suministro [13]. Véanse en la figura 3 los primeros puestos en el *Corporate Information Transparency Index*.

**Figura 3.** Primeros puestos en el *Corporate Information Transparency Index*.

Rank	Logo	Brand	Industry	CITI Score	Change in Rank
1		Apple	IT	72	-
2		Adidas	Textiles	66	+9
3		H&M	Textiles	59.5	-1

Fuente: [16]

*Apple* se preocupa por el empleado, de manera que dispone de un Código de Conducta que exige que los proveedores ofrezcan a sus empleados vías para expresar sus preocupaciones, además, a menudo entrevista a muchos empleados de los proveedores con lo que trabaja, y les exige que informen a sus empleados de sus derechos laborales y que los respeten [13].

## El compromiso de *Apple* con el entorno natural

Para *Apple* es muy importante el planeta. Por ello, tanto la corporación como sus proveedores se han asociado con la *Alliance for Water Stewardship (AWS)*, una colaboración entre empresas y organizaciones no gubernamentales, para crear un programa que respalde la gestión del agua fuera de la fábrica, cuya visión es fomentar una administración del agua que permita a las personas, las culturas, los negocios y la naturaleza prosperar, ahora y en el futuro [18].

Además de la buena gestión hídrica, *Apple* da especial importancia a la eliminación de residuos con el objetivo de minimizar su impacto en el planeta. Una fábrica debe evitar que el 100% de sus residuos acaben en el vertedero para ser totalmente respetuosa con el medioambiente. Igualmente, *Apple* cuenta con fábricas ecológicas, algunas de las cuales obtuvieron el reconocimiento *Green Factory*, del plan de fabricación *Green by 2025* de China en 2018 [13] por ser una de las mejores empresas para el mundo medioambiental. Esta empresa está trabajando con sus proveedores para que comiencen a usar energía limpia. Así, el gigante de la tecnología anunció recientemente que todas sus tiendas, centros de información y oficinas corporativas ahora funcionan con energía 100% limpia [19].

Bajo el lema “hacer más con menos”, *Apple* pretende aumentar el ahorro energético mediante su programa de eficiencia energética [12]. Por ejemplo, se va a lanzar un monitor 6K que tendrá tecnología mini-LED y será un monitor de más de 30 pulgadas, se trata de una mezcla entre la durabilidad del LED y la capacidad del OLED de apagar las zonas que muestren un color negro para ahorrar energía y ensalzar los negros [20].

*Apple* busca el progreso, así, en 2018 se llevaron a cabo 770 evaluaciones en fábricas y centros logísticos, de reparaciones y de atención al cliente. Estas evaluaciones supusieron un 30% de aumento en el número de proveedores con calificaciones altas en la cadena de suministro respecto al año anterior y un 86% de reducción en el número de proveedores con calificaciones bajas. Cada una de estas evaluaciones dura varios días y se evalúa la conformidad de las operaciones del proveedor con el Código de Conducta para detectar las mejoras necesarias en materia de derechos humanos y laborales, salud y seguridad, y medioambiente. Los resultados de estas evaluaciones se clasifican, según su nivel de gravedad, pudiendo ir desde incumplimientos administrativos hasta infracciones graves como explotación infantil, falsificación de documentos, etc. Los proveedores tienen la obligación de corregir las infracciones graves o, en caso contrario, ser excluidos de la cadena de suministro de [13].

Figura 4. *Apple* Store París.



Fuente: [3]

## Responsabilidad de *Apple* con la privacidad y accesibilidad de sus usuarios

Para *Apple Inc.* es muy importante la privacidad de sus usuarios. Medidas como el encriptado completo de toda la información de los dispositivos que comercializa, todas las nuevas medidas de seguridad para *Apple Pay* y el *Face ID*, que permiten que exclusivamente la persona poseedora del teléfono pueda desbloquearlo mediante sus rasgos faciales son buenas pruebas de ello. Todos los productos de *Apple* están diseñados con el objetivo de proteger la información y de permitir a sus usuarios y usuarias elegir la información que desean compartir [21].



Otro aspecto a destacar es la accesibilidad. Para *Apple Inc.* todas las personas deben de tener accesibilidad a sus productos. Por ello, esta empresa trabaja para que sus productos sean accesibles, por ejemplo, para personas con discapacidad visual, y para ello se ha desarrollado *VoiceOver*, un dispositivo encargado de ir narrando lo que está pasando en la pantalla. Además, estas personas también pueden ajustar los colores de la pantalla según sus necesidades [22].

### 3. Preguntas para discusión

Puesto que uno de nuestros principales objetivos al desarrollar este caso consiste en estimular la capacidad de análisis y razonamiento crítico de nuestros/as potenciales lectores/as, a continuación plantearemos varias preguntas, y daremos algunas directrices que ayudarán a responderlas.

En primer lugar, y tal y como hemos explicado en la sección 2 de este documento, podemos observar que *Apple Inc.* es una empresa que está especialmente centrada en reducir su contaminación, y optimizar todos los recursos naturales que utiliza como compañía, lo cual la ha llevado a apostar por el reciclaje. Esto nos lleva a plantear la siguiente pregunta:

**Pregunta 1.** *¿Crees que será posible que en el futuro todo el material que utiliza Apple para realizar sus productos se pueda reciclar?*

Como hemos explicado en la sección dos, *Apple* ha implantado el programa *Apple renew* para que quienes poseen dispositivos de la marca de los que quieran deshacerse puedan entregarlos a la propia empresa, quien se encargará de reutilizar y reciclar los productos que correspondan en cada caso. Por tanto, cabe pensar que en un futuro próximo será posible reciclar el 100% el material de los productos de la marca.

**Pregunta 2.** *¿Crees que los compromisos de Apple con la accesibilidad y la privacidad de sus usuarios son ejemplos de medidas socialmente responsables, o son simplemente exigencias que Apple tiene que atender para adaptarse, por ejemplo, a los cambios en su entorno legal?*

*Apple* se preocupa en gran medida porque su tecnología facilite y mejore la vida de personas con necesidades especiales. Para responder a esta cuestión te sugerimos prestar atención a varios aspectos importantes. Por un lado, cabría pensar que este interés nace por el interés de *Apple* de incrementar sus ventas, puesto que otras compañías no prestan tanta atención a este tipo de clientes, que constituyen un importante nicho de mercado que no encuentra productos que cubran sus demandas de forma satisfactoria. Por otro lado, los cambios en la normativa legal que han tenido lugar, por ejemplo, en España, en los últimos años, ponen de manifiesto que es necesario garantizar la seguridad de la información de los usuarios, y el hecho de no hacerlo puede suponer grandes penalizaciones económicas. En este caso, si el único objetivo de *Apple* es cumplir con las exigencias legales no podríamos hablar de medidas de responsabilidad social, puesto que la responsabilidad social corporativa exige un compromiso voluntario, que vaya más allá del cumplimiento con la normativa legal.

**Pregunta 3.** *¿Después de leer este caso, crees que Apple es más o menos socialmente responsable de lo que pensabas? ¿Por qué?*

Antes de responder a esta cuestión te aconsejamos de vayas más allá de la información que se recoge en este caso, y dediques unos minutos a buscar noticias sobre *Apple* en Internet. Te sorprenderá saber que, por ejemplo, Steve Job, uno de sus fundadores, recibió algunas críticas por su falta de filantropía y compromiso social. Esta falta de compromiso social parecía reflejarse en el comportamiento de la propia *Apple*, si bien a partir de 2011, cuando el liderazgo de la corporación cambió de manos, parece que su compromiso con la responsabilidad social corporativa está siendo más firme. En este caso, nos hemos centrado fundamentalmente en la política de responsabilidad social corporativa de *Apple* en los últimos años, y además, nuestra información tiene un sesgo hacia los compromisos positivos de *Apple* con la responsabilidad social corporativa debido a que nuestras principales fuentes de información son elaboradas por la propia corporación.

### 4. Conclusiones

Tras analizar la responsabilidad social corporativa de la empresa *Apple*, en concreto la responsabilidad social del medioambiente y de los proveedores, y, una vez que el alumnado haya investigado y buscado en prensa algunas noticias que apoyen o cuestionen dicha responsabilidad, creemos que el alumnado llegará a

la conclusión de que *Apple* es una empresa que cumple en gran medida todo lo establecido en sus documentos oficiales, como hemos podido explicado a lo largo del caso.

### Bibliografía

- [1] Apple (n.d.). Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Apple> (fecha de último acceso: 10 de Noviembre de 2019).
- [2] Apple (página web corporativa): “1,76 millones de empleo en Europa. Y subiendo”. Disponible <https://www.apple.com/es/job-creation/> (fecha de último acceso: 10 de Noviembre de 2019).
- [3] Apple (página web corporativa): Apple acelera la inversión y la creación de empleos en Estados Unidos <https://www.apple.com/la/newsroom/2018/01/apple-accelerates-us-investment-and-job-creation/> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [4] El Mundo (página web corporativa): Apple ganó 52.200 millones de euros en 2018, un 23% más que el año pasado <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2018/11/01/5bdb8314468aeb5e7b8b462b.html> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [5] Lízana López, J. A. (2018). La cuota de mercado de Apple sigue mejorando pero no llega a superar a Samsung. Disponible en: <https://lamanzanamordida.net/apple-cuota-mercado-q2/> (fecha de último acceso: 10 de Noviembre de 2019).
- [6] López, M. Las ventas de los Mac vuelven a crecer en un mercado de ordenadores que vuelve a bajar <https://www.applesfera.com/sobremesa/las-ventas-de-los-mac-vuelven-a-crecer-en-un-mercado-de-ordenadores-que-vuelve-a-bajar> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [7] Clarín.com. “Tim Cook y un emotivo recuerdo de Steve Jobs”. Disponible en: [https://www.clarin.com/tecnologia/tim-cook-emotivo-recuerdo-steve-jobs\\_0\\_H1-Ofn73Z.html](https://www.clarin.com/tecnologia/tim-cook-emotivo-recuerdo-steve-jobs_0_H1-Ofn73Z.html) (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [8] Cortina, A. (20 de Agosto de 2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. Diario El Mundo. Disponible en: [https://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2005/08/20/opinion/1124488806_850215.html) (fecha de último acceso: 10 de Noviembre de 2019).
- [9] Navarro, F. (2012). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica; ESIC Editorial.
- [10] Apple (página web corporativa): Medio ambiente. Accesible en: <https://www.apple.com/es/environment/> (fecha de último acceso: 1 de Abril de 2019).
- [11] Schneider, H., y Samaniego, J. L. (2009). *La huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicio*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52981235/S2009834\\_es.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_huella\\_del\\_carbono\\_en\\_la\\_produccion\\_d.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191110%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20191110T192336Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=eafe4b5a4b68aa1030711993183452b61de430c9a6171d527609fafla850dda6](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52981235/S2009834_es.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_huella_del_carbono_en_la_produccion_d.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191110%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191110T192336Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=eafe4b5a4b68aa1030711993183452b61de430c9a6171d527609fafla850dda6) (fecha de último acceso: 10 de Noviembre de 2019).
- [12] Espíndola, C., Valderrama, J. O. (2012). Huella del carbono. Parte 1: Conceptos, métodos de estimación y complejidades metodológicas. *Información Tecnológica*, 23 (1), 163–176. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642012000100017> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [13] What Is Zero Waste To Landfill? - Helistrat UK. Helistrat.
- [14] Todo lo que necesitas saber sobre el programa de reciclaje de Apple para comprar nuevos productos <https://www.applesfera.com/general/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-programa-de-reciclaje-de-apple-para-comprar-nuevos-productos> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [15] Corporate Information Transparency Index (CITI) ranks 100 brands on environmental supply chain performance in China | Business & Human Rights Resource Centre <https://www.business-humanrights.org/en/corporate-information-transparency-index-citi-ranks-100-brands-on-environmental-supply-chain-performance-in-china> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [16] Cook, T. «Creemos que una empresa que da lo. 2019, 66.
- [17] Fernández, J. C. “Creatividad para todos”, el programa educativo de Apple, ya disponible en español <https://www.applesfera.com/analisis/creatividad-para-todos-programa-educativo-apple-disponible-espanol> (accessed Apr 28, 2019).

- [18] About the Alliance for Water Stewardship. Alliance for Water Stewardship.
- [19] Apple ya funciona solo con energía limpia. CNN, 2018.
- [20] Huertos, A. A. “Apple lanzará un monitor 6K, tendrá tecnología mini-LED y será de más de 30 pulgadas”. Disponible en: <https://computerhoy.com/noticias/tecnologia/apple-lanzara-monitor-6k-tendra-tecnologia-mini-led-sera-30-pulgadas-406169> (fecha de último acceso: 28 de Abril de 2019).
- [21] Apple (página web corporativa): Privacy. Disponible en: <https://www.apple.com/privacy/> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).
- [22] Apple (página web corporativa): Accessibility. Disponible en: <https://www.apple.com/accessibility/> (fecha de último acceso: 30 de Marzo de 2019).

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE TELEFÓNICA

**Remedios Hernández-Linares**  
*Universidad de Extremadura (España)*

**Juan José Rodríguez Magro**  
**Laura Victoria Lunar Jiménez**

### Resumen:

*Telefónica*, una empresa española del sector de las telecomunicaciones que opera globalmente con marcas como *Movistar* en España e Hispanoamérica, *O2* en Europa, y *Vivo* en Brasil. Su relevancia empresarial y económica, y su presencia global la han llevado a convertirse en una de las principales empresas del sector de las telecomunicaciones a nivel mundial. Dado que sus operaciones afectan no sólo a sus trabajadores y usuarios, sino a numerosos grupos de interés (*stakeholders*), personas y entidades de todo el mundo, consideramos que es necesario poner el foco en su política de responsabilidad social corporativa (RSC). Así, mediante este caso docente pretendemos acercarnos a las políticas y medidas de RSC de *Telefónica* para determinar si estamos realmente ante un negocio responsable, como la propia empresa proclama a través de su página web corporativa.

### Abstract:

*Telefónica* is a Spanish company in the telecommunications sector that operates globally with brands such as *Movistar* in Spain and Latin America, *O2* in Europe, and *Vivo* in Brazil. Its economic and business importance and its global presence have led it to become one of the main companies in the telecommunications sector worldwide. Its operations affect not only its workers and users, but also numerous stakeholders, people and entities around the world, reason why we have considered it necessary to put the focus on its Corporate Social Responsibility (CSR) policy. Therefore, through this teaching case we intend to know the CSR policies and measures of this company to determine if we are really facing a responsible business, as the company itself proclaims through its corporate website.

## 1. Introducción

*Telefónica*, una empresa multinacional española, está considerada como la compañía de telecomunicaciones más importante de Europa. *Telefónica* ofrece servicios relacionados con la telefonía fija y móvil, opera como proveedor de Internet y televisión, y tiene como propósito fundamental poner la innovación y el conocimiento comunicativo al servicio de las personas, basándose en valores como la integridad, el compromiso o la transparencia. La empresa comercializa sus servicios y productos a través de tres marcas comerciales fundamentales: *Movistar* (España e Hispanoamérica), *O2* (Europa) y *Vivo* (Brasil) [1]. Sin embargo, *Telefónica* también posee varias marcas especializadas entre las que destacan:

- Tres marcas de operadora móvil: *Tuenti*, *Giffgaff* y *Fonic*.
- Una aceleradora mundial de startups: *Wayra*.
- Servicios de Internet: *Terra*.
- Servicios de televisión: *Media Networks*.
- Servicios de marketing: *On the Spot*, *ElevenPaths*.
- Servicios sociales: *Fonditel*, *Antares*, *Pléyade*, *Tgestiona*.

*Telefónica* cerró el año 2018 con una plantilla de 120.138 personas, trabajó directamente con 10.552 proveedores, generó un volumen de negocio de casi 48.693 millones de euros (55% de ellos procedentes de Europa, y 43% de Hispanoamérica), y alcanzó un beneficio neto de 3.331 millones de euros, superando los 3 132 millones de euros obtenidos en 2017. Además, en 2018 *Telefónica* redujo su deuda neta financiera de 44,2 a 41,1 millones de euros, y realizó inversiones por un valor de 8 119 millones de euros. La Figura 1 presenta algunos datos económicos no financieros de la empresa del año 2017.

Figura 1. Principales indicadores no financieros

ECONÓMICOS	Unidad	2016	2017
Impacto en comunidades			
Compras adjudicadas localmente	Porcentaje	81,9	82,7
Periodo medio de pago a proveedores	Días	45	53
Contribución tributaria total	Millones de euros	11.364	12.188
Impacto interno			
Auditorías o evaluaciones realizadas a proveedores de riesgo	Unidades	11.678	19.507
Proveedores de riesgo con planes de mejora derivados de las auditorías realizadas	Unidades	468	659
Salario mínimo de entrada a empresa local vs SM local <sup>(1)</sup>	Voces	2,24	2,22
Cliente			
Trafico gestionado total anual	Petabytes	2.5687	35.708
Índice de Satisfacción del cliente	Puntos sobre 10	7,46	7,58
Confianza Digital			
Asistentes a cursos relacionados con privacidad, protección de datos y seguridad	Personas	25.498	47.278
Sanciones confirmadas durante 2017 por temas de protección de datos	Unidades	55	43
Mecanismos internos de denuncia			
Denuncias recibidas	Unidades	1.152	1.053
Denuncias recibidas procedentes	Personas	641	490
Medidas de terminación del contrato de trabajo adoptadas como consecuencia de las denuncias recibidas procedentes	Unidades	135	188
Anti-corrupción			
Casos confirmados de corrupción	Unidades	2	0
Medidas adoptadas con relación a empleados en el ámbito laboral como consecuencia de los casos confirmados de corrupción	Unidades	2	0

SOCIALES	Unidad	2016	2017
Internos (R/R#H)			
Empleados totales al cierre del periodo	Personas	127.323	122.718
Turnover voluntario	Porcentaje	6,8	6,6
Empleados menores de 30 años	Personas	24.331	22.142
Mujeres en plantilla	Porcentaje	37,6	37,7
Mujeres directivas	Porcentaje	20,5	21,5
Empleados con discapacidad	Personas	855	842
Salario medio total de mujeres respecto del de hombres sin diferenciar antigüedad, garantías (España)	Porcentaje	97,3	96,4
Salario medio total de mujeres respecto del de hombres sin diferenciar antigüedad, mandos medios (España)	Porcentaje	95,9	96,8
Empleados con convenio	Porcentaje	64,7	67,2
Índice de clima laboral total	Puntos sobre 100	79,0	80,0
Horas de formación	Miles de horas	4.947	4.750
Tasa de absentismo (AR) <sup>(2)</sup> / <sup>(4)</sup>	Unidades	0,02	0,03
Tasa de accidentalidad (R) <sup>(3)</sup> / <sup>(4)</sup>	Unidades	1,05	0,855
Casos de discriminación detectados	Unidades	0	1
Medidas de terminación de contrato adoptadas con relación a empleados en el ámbito laboral como consecuencia de los casos confirmados de discriminación	Unidades	0	1
Externos			
Penetración de la banda ancha sobre la planta fija	Porcentaje	55,4	58,0
Clientes de prepago móvil	Miles	165.663	155.869

AMBIENTALES	Unidad	2016	2017
Energía			
Consumo total de energía	GJ	24.271.941	24.646.485
Consumo de electricidad renovable	Porcentaje	45,99	46,80
Emissiones de GEI			
Emissiones Alcance 1	tCO <sub>2</sub> e/q	3.260,76	3.285,82
Emissiones Alcance 2 (basado en método de mercado)	tCO <sub>2</sub> e/q	10.805,16	10.341,43
Emissiones evitadas <sup>(4)</sup>	tCO <sub>2</sub> e/q	8.697,42	770.026
Residuos			
Residuos totales generados	t	23.508	27.356
Residuos totales reciclados	Porcentaje	97	97
Agua			
Consumo de agua	Hm <sup>3</sup>	3,7	3,7

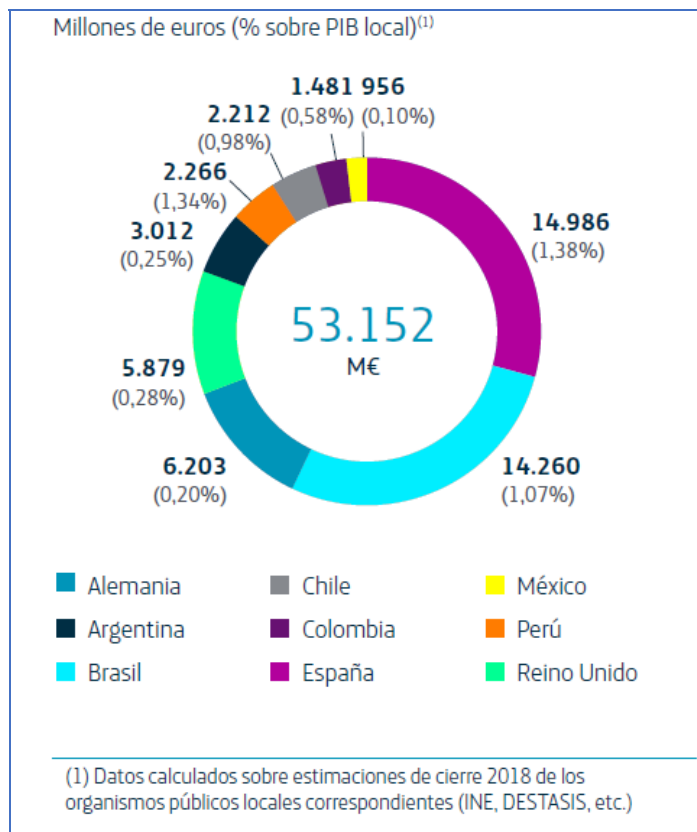
### Notas

- (1) Datos de empresas de telecomunicaciones del Grupo en España.  
 (2) (Número de días perdidos por ausencia durante el periodo / número total de días trabajados en el periodo).  
 (3) (Nº total de accidentes en labores con baja) / (total de horas trabajadas en el periodo) \* 200.000.  
 (4) La variación respecto a 2016 se debe a cambios en la metodología de cálculo y actualización de criterios de reporting.

Fuente: [https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2017], a fecha 28/04/2019.

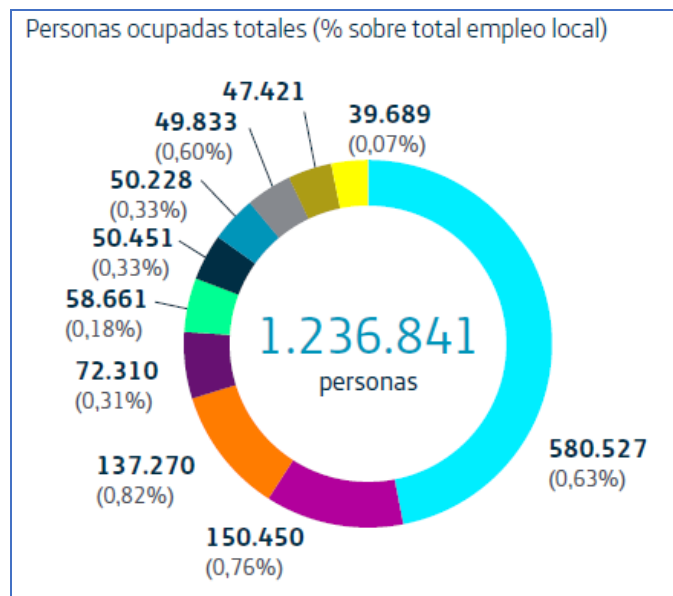
*Telefónica* se caracteriza por ser uno de los motores de progreso económico más relevantes en los países en los que opera, contribuyendo al producto interior bruto (PIB) de esos países con 52 232 millones de euros (datos de 2017). Además, su influencia supone un impacto en el empleo de 950 678 personas, afectando así a 7,8 empleos por cada uno que genera. Las figuras 2 y 3 reflejan el impacto de *Telefónica* sobre el PIB y el empleo de los principales países en los que opera.

**Figura 2.** Impacto de *Telefónica* en el PIB de los principales países en los que opera (datos 2018)



Fuente: [<https://informeannual.telefonica.com/telefonica-de-un-vistazo/>], a fecha 09/11/2019.

**Figura 3.** Impacto de *Telefónica* en el empleo de los principales países en los que opera (datos 2018)



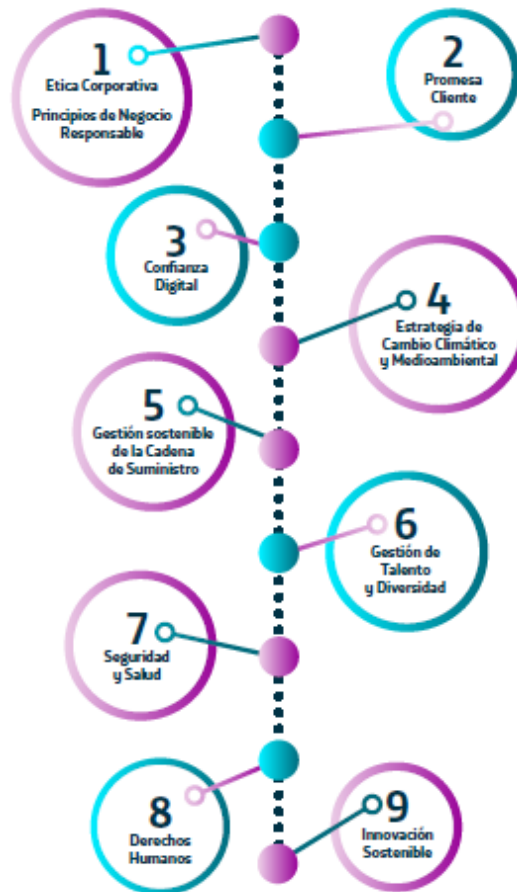
Fuente: [<https://informeannual.telefonica.com/telefonica-de-un-vistazo/>], a fecha 09/11/2019.

En cuanto a su política de responsabilidad social, hay que decir que *Telefónica* pretende ser un negocio responsable, razón por la que se compromete [1] (véase Figura 4) a:

- Medir el impacto de sus productos y servicios y promover otros nuevos que den respuesta a la sociedad.
- Trabajar de manera sostenible y cumplir con estándares internacionalmente reconocidos, manteniendo un impacto positivo en los procesos.
- Cumplir con el marco regulatorio nacional e internacional.

- Establecer un diálogo con sus grupos de interés en los temas materiales.
- Incorporar la sostenibilidad en las decisiones y procesos de negocios.
- Dar seguimiento a comentarios y contribuciones de los grupos de interés.
- Evaluar el desempeño y relevancia de los temas materiales identificados en años anteriores.

Figura 4. Plan de negocio responsable



Fuente: [<https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2017>], a fecha 28/04/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

La responsabilidad social es el compromiso, obligación y deber que poseen los individuos, miembros de una sociedad o empresa de contribuir voluntariamente para una sociedad más justa y de proteger el ambiente. La responsabilidad social es un concepto normativo, pero no es obligatorio, es decir, no tiene fuerza de ley [2]. Pero debemos tener en cuenta la diferencia entre [2] :

- Responsabilidad social corporativa: está ligada a los aspectos medioambientales o sociales que utiliza la empresa para alcanzar beneficios útiles tanto internamente como para la comunidad.
- Responsabilidad social empresarial: su finalidad es disminuir los impactos negativos del medio ambiente y la sociedad. Ésta es la gestión ética, transparente y legal de la empresa.
- Responsabilidad social ambiental: se refiere a los diferentes programas o planificaciones que adopta la empresa para salvaguardar la naturaleza en conjunto y a las futuras generaciones.
- Responsabilidad social universitaria: se refiere a que la universidad no solo tiene como objetivo formar excelentes y reconocidos profesionales, sino individuos comprometidos con el desarrollo del país y de la comunidad.

En nuestro caso vamos a comenzar analizando el compromiso de *Telefónica* con la sociedad, como parte de su política de responsabilidad social corporativa y de su compromiso con la sociedad, uno de sus principales *stakeholders*.

**Compromiso con la sociedad**

*Telefónica* apuesta por la inclusión digital y la conectividad para abordar los principales retos a los que nos enfrentamos como sociedad, basándose en la adopción de servicios de internet. Con ello, se mejoran las infraestructuras básicas y el acceso a servicios culturales, educativos y financieros y se reduce la brecha digital, definida como la separación o la distancia que existe entre las personas, comunidades, regiones o países, que utilizan las nuevas tecnologías de la información como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que no tiene acceso a las mismas y que aunque la tuvieran no saben cómo utilizarlas [3, p. 54] tanto en el sector público, como en el privado y en las instituciones no gubernamentales [1].

Uno de sus objetivos es fomentar la accesibilidad tecnológica para que los colectivos con discapacidad tengan posibilidad de acceder al mundo digital, buscando nuevos modelos comerciales y haciendo uso de técnicas como *Big Data* e Inteligencia Artificial para optimizar los modelos de despliegue [1].

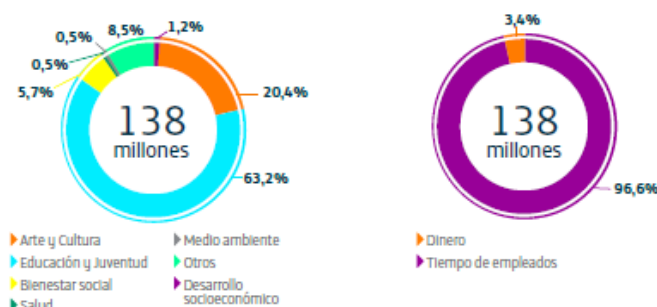
Figura 5. Compromiso con la sociedad

	Cientes y sociedad	Empleados	Proveedores
Personas	Impulso de la inserción laboral de las personas con discapacidad.	Atracción del talento con capacidades diferentes y sensibilización de nuestros empleados en la materia.	
Instalaciones	Tiendas adaptadas y formación a nuestros comerciantes para una atención igualitaria a los clientes.	Oficinas y eventos corporativos accesibles para todos nuestros empleados y visitantes.	
Procesos	Canales de venta y de atención al cliente adaptados a las capacidades diferentes.	Formación de nuestros empleados para el desempeño de sus funciones con criterios de accesibilidad.	Generalización del concepto de "Diseño para Todos" en nuestra cadena de valor.
Productos y servicios	Desarrollo de múltiples soluciones para facilitar la formación, el entretenimiento, la comunicación y la atención médica de las personas con discapacidad.		Adopción del "Diseño para Todos" en todas las fases de nuestros productos y servicios para la utilización universal por parte de clientes y proveedores.

Fuente: [https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2017], a fecha 28/04/2019.

Un ejemplo del compromiso de *Telefónica* con la sociedad es que las políticas e iniciativas de *Telefónica* fomentan el compromiso con los derechos humanos, tal y como se recoge en sus principios de negocio responsable. Así, establece procedimientos que velan por el cumplimiento y aplicación de los derechos humanos, sociales, económicos y culturales internacionalmente reconocidos. Entre estos procedimientos cabe destacar la creación del grupo de trabajo *Global de Seguridad y Salud* [4]. Además, centrándonos en la educación digital, la compañía dispone de un grupo especializado en ofrecer soluciones integrales de aprendizaje online para la educación e información, impulsando la empleabilidad a través de formación intensiva en materias digitales y el desarrollo de programas de transformación tecno-pedagógicas [5]. Después de analizar el compromiso de *Telefónica* con la sociedad pasamos a analizar su compromiso con el medioambiente.

Figura 6. Contribución a acciones sociales y culturales y forma de contribución.



Fuente: [https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2017], a fecha 28/04/2019.



## Compromiso con el medio ambiente

*Telefónica* trabaja para minimizar su impacto en el entorno, y apuesta por el crecimiento de la empresa desvinculado de la huella ambiental, incluyendo aquí el cambio climático, los residuos, el agua, la contaminación atmosférica, los incendios o la biodiversidad. Para ello, y teniendo en cuenta que el medio ambiente es un asunto transversal al conjunto empresarial, *Telefónica* realiza un análisis en base a las estrategias de negocios, a los entornos regulatorios y a las demandas de los grupos de interés, priorizando los esfuerzos hacia los aspectos más materiales como el consumo energético y las energías renovables, y lleva a cabo una política de gestión ambiental basada en procesos uniformes y certificados conforme a la *ISO 14001*, una norma establecida por *International Organization for Standardization* para promover y garantizar el compromiso medioambiental de las organizaciones que consiguen dicha certificación. Así, por ejemplo, para minimizar el impacto del despliegue de red, las instalaciones comparten espacios con otras operadoras o empresas gestoras de torres de comunicación, minimizando de esta forma la ocupación de suelo, el impacto visual, el consumo de energía y la generación de residuos. Durante 2017, *Telefónica* llegó a 44.855 estaciones compartidas [1].

En línea con este compromiso medioambiental, *Telefónica* parece haber realizado una fuerte apuesta por la llamada “economía circular”, entendida como una filosofía de organización de sistemas que busca reemplazar la economía lineal (producir, usar y tirar) por una economía circular que pretende conseguir que los productos, componentes y recursos en general mantengan su utilidad y valor en todo momento, de manera que los componentes biológicos, que son biodegradables, puedan ser parte del ecosistema después de su valor de uso y los componentes técnicos sean reutilizados sin formar parte de la naturaleza [6]. Así, *Telefónica* optimiza el consumo de recursos y promueve que los bienes usados vuelvan al ciclo productivo, promoviendo así la reutilización y el reciclaje, la compra de equipos más eficientes, el *Ecorating* [7] y el modelo de desarrollo *Energy Saving as a Service (ESaaS)*. Ejemplo de ello es que *Telefónica* ofrece opciones de recompra y reacondicionamiento de teléfonos móviles a sus clientes, pudiendo los mismos llevar sus dispositivos en desuso para ser reciclados; en 2017 este programa recicló 730.000 móviles. Otra funcionalidad de este programa es el *leasing* o venta de terminales de segunda mano, entre ellos, *routers* y decodificadores [1].

Igualmente, *Telefónica* practica la eco-eficiencia, que consiste en realizar un uso eficiente de materiales y recursos para la provisión de su servicio, pasando de un modelo lineal a un modelo circular fomentando el intercambio de información entre las partes provocando un flujo continuo [1]. Ejemplo de ello es que el año 2017 su consumo global de agua fue de 3,7 hectómetros cúbicos, siendo un 0,5% inferior con respecto a 2016. En cuanto al consumo de papel, se promueve su uso eficiente a través de la digitalización de los procesos reduciendo el consumo en 2017 en un 24,5%, consumiendo 956 toneladas. Además, utiliza papel reciclado frente al de fibra virgen e incita a los clientes a consultar sus facturas mediante las nuevas tecnologías; de hecho, 53 millones de clientes eligieron este tipo de factura en 2017, lo que supone el equivalente a 2.800 toneladas de papel, cerca de 50.000 árboles [1].

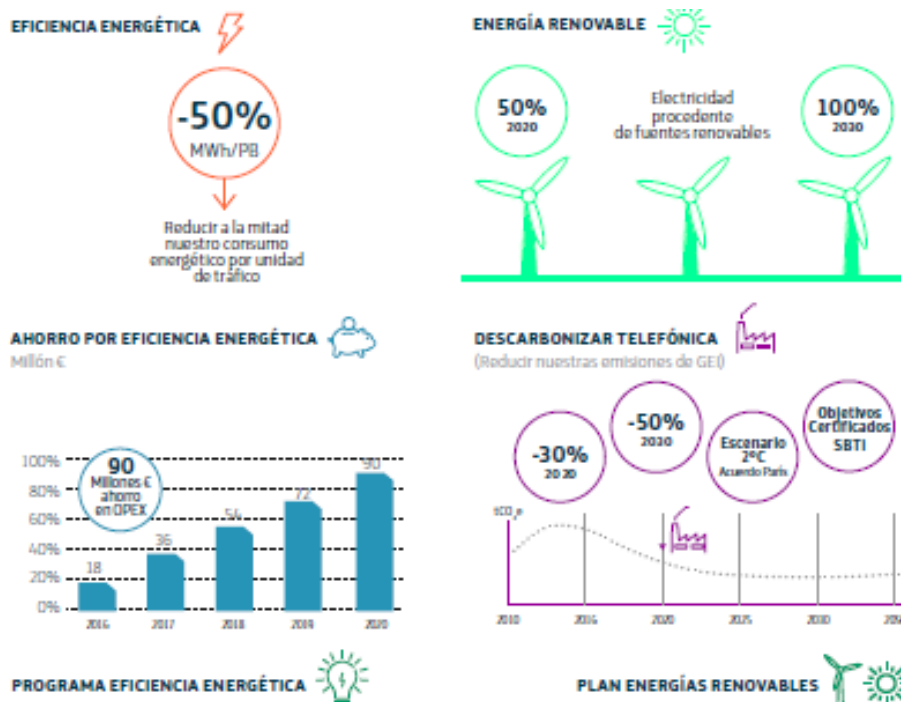
Por último, nos gustaría destacar que *Telefónica* pretende concienciar a sus clientes y empleados de la importancia de reducir la huella de carbono. Para ello dispone de una Oficina Global de Energía y Cambio Climático que trabaja en pro de una eficiencia energética que reduzca las emisiones de gases de carbono en términos absolutos, y estima reducir en un 50% el consumo de energía por unidad de tráfico en 2020 (Véase Figura 7). Para reducir las emisiones directas, derivadas del consumo de combustible y la fuga de gases refrigerantes, *Telefónica* ha implantado proyectos de autogeneración renovable, logrando disminuir estas emisiones un 2% respecto al 2015, más concretamente 5.858 toneladas de dióxido de carbono.

## Análisis de los certificados obtenidos por la empresa

*Telefónica* dispone de los siguientes certificados relacionados con su compromiso con la sociedad, con el respeto al medioambiente, y con su política de responsabilidad social:

- **ISO 26000 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social:** Certifica que la empresa dispone de estructuras de responsabilidad social demostrando al entorno el cumplimiento efectivo de los compromisos que fomenta, en base a las líneas establecidas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO) [8, p. 2].
- **ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental:** Certifica que *Telefónica* dispone de un sistema que ayuda a controlar el impacto ambiental y a lograr un crecimiento sostenible de la empresa. También favorece la apertura a nuevos mercados y ayuda a crear relaciones con clientes [9].

Figura 7. Objetivos de energía y cambio climático 2015-2020/2030



Fuente: [https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2017], a fecha 28/04/2019.

- **ISO 20000-1 Sistema de Gestión de Servicios en Tecnologías de la Información:** Este certificado acredita que la empresa proporciona un servicio consistente y fiable, incorporando estrategias de ciclos de vida del servicio en su organización [10].
- **ISO 22301 Sistema de Gestión de Continuidad de Negocios:** Protege a su empresa de problemas causando una interrupción en la actividad, reduciendo la probabilidad de que se produzca y garantiza la recuperación de su empresa [11, p. 223].
- **ISO 2700 Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información:** Especifica los requisitos necesarios para establecer, implantar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) [12].
- **ISO 14604 Compromiso con el Medio Ambiente:** Proporcionar una norma internacional con la que dichos informes pueden ser verificados voluntariamente [13].

Una vez analizada la información clave que divulga *Telefónica* sobre sus políticas de responsabilidad social y con el objetivo de llevar a cabo una reflexión crítica, hemos decidido buscar tanto en la prensa como en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia noticias sobre la empresa y sus posibles impactos en el entorno, tal y como explicamos en los siguientes apartados.

### Análisis de prensa

Haciendo un estudio de los medios de comunicación en la web encontramos noticias a favor y en contra de la responsabilidad social de *Telefónica*, así como noticias del cumplimiento de las normativas ISO. Entre ellas cabe destacar algunas en las que se recogen los premios recibidos por *Telefónica* por su colaboración con el cuidado del medio ambiente, así como su aportación al PIB de diversos países [4].

También encontramos artículos en los que la compañía favorece a sus empleados consolidando en sus salarios un plus de 250 euros para 15.000 de ellos [14] o en los que el Tribunal Supremo le anula multas al considerar que las cláusulas de permanencia que la compañía aplicaba a las pequeñas y medianas empresas no limitan la capacidad de estos clientes para cambiar de operadora [15].

*Telefónica* socialmente cumple su responsabilidad en Latinoamérica con la apertura de su mercado en Perú [16] y medioambientalmente encontramos publicaciones confirmando que sigue las directrices establecidas por las normas ISO, así como su colaboración con el cambio climático y la energía [17, 18].

Por último, se han encontrado ediciones de periódicos hablando sobre Telefónica y su retirada de la bolsa de Londres lo cual afectó tanto a la cotización en la capital inglesa como a su entorno [19]. Finalmente, Telefónica también tomó medidas oportunas al despedir a 500 empleados por denuncias de compañeros [20].

### Colección de expedientes sancionadores

Realizando una búsqueda exhaustiva en la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia sobre los expedientes sancionadores aplicados a *Telefónica* encontramos sanciones por las siguientes causas [21]:

- Irregularidades en la gestión de las averías.
- Discriminar a sus competidores durante la huelga de instaladores.
- Presunto incumplimiento de sus obligaciones regulatorias mayoristas.
- Presunto incumplimiento de la Oferta de Referencia de Líneas Alquiladas (ORLA).
- Irregularidades en materia de portabilidad.
- Presunto incumplimiento de sus obligaciones en materia de ubicación en centrales cabecera.
- Emitir publicidad de bebidas alcohólicas de graduación inferior a 20 grados en horario protegido.

### 3. Preguntas para discusión

Aunque seguramente todos/as conocemos la empresa *Telefónica*, o al menos alguna de sus marcas (por ejemplo, *Movistar*), e incluso hayamos sido sus clientes, probablemente pocas veces nos habremos cuestionado si esta empresa es o no una organización que adopta prácticas de responsabilidad social o si simplemente se limita al cumplimiento de las exigencias legales o normativas que regulan su actividad. Este caso, por su extensión, no nos permite analizar con profundidad todos los aspectos relacionados con la política de responsabilidad social de una corporación tan global como *Telefónica*. Sin embargo, creemos que la información aportada permitirá a nuestros potenciales lectores/as llevar a cabo un proceso de reflexión crítica, que podría comenzar por tratar de responder a las siguientes cuestiones:

**Pregunta 1.** *¿Crees que todas las acciones que lleva a cabo Telefónica para concienciar a sus empleados y clientes de ahorrar papel o energía están impulsadas por su compromiso con la eco-eficiencia o el medioambiente?*

Por un lado, parece evidente que la ciudadanía cada vez está más concienciada de la necesidad de apostar tanto por un desarrollo sostenible como por la preservación del medioambiente para las próximas generaciones. Las personas responsables de la gestión de la compañía y el resto de los recursos humanos de la corporación pueden haber experimentado, también, este proceso de concienciación, y transmitirlo a la empresa, promoviendo así una cultura responsable. Por otro lado, sin embargo, cabe pensar que detrás de cada una de estas acciones de *Telefónica* no hay una preocupación por la naturaleza, ni por su preservación para las generaciones venideras, sino un mero interés económico, puesto que cada unidad energética ahorrada y cada hoja de papel no gastada supone un ahorro en costes para *Telefónica*.

**Pregunta 2.** *¿Pueden los clientes de una empresa como Telefónica incentivarla para que ésta adopte un comportamiento socialmente responsable? ¿Tenemos los clientes de hoy más poder que nunca?*

Como sabemos, en la relación entre empresa y cliente, el poder de negociación del cliente viene determinado por factores como la importancia del cliente para la empresa. Cada día, *Telefónica* proporciona servicios a millones de personas de todo el mundo, por lo que parece evidente que cada uno de ellos, por separado, no supondrá una pérdida importante para la compañía. Es decir, la alta fragmentación de la demanda de los servicios prestados por *Telefónica* hace que cada uno de sus demandantes tenga escaso poder de negociación frente a la compañía. Sin embargo, las redes sociales facilitan que las personas se agrupen para iniciar movimientos en defensa de sus intereses o valores, y recientes movimientos sociales como *Fridays for future*, abanderado por Greta Thunberg, o *Me too* son prueba de ello. Por tanto, cabría pensar que los clientes de hoy podemos tener más poder que nunca antes, y que el desequilibrio existente entre una oferta concentrada y una demanda atomizada es hoy más reducido que nunca.

**Pregunta 3.** Como hemos comentado en el apartado 2, Telefónica posee varias certificaciones que acreditan su compromiso con la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, también ha recibido varias sanciones por parte de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Teniendo todo esto cuenta, ¿consideras que Telefónica es una empresa socialmente responsable? ¿Por qué?

Para responder a esta pregunta, te remitimos al apartado segundo del presente caso, pero también te animamos a buscar información adicional en prensa y medios de comunicación, porque obtener información de diversas fuentes, integrarla y analizarla te ayudará a argumentar cualquier respuesta con bases más sólidas. La web de Telefónica es una fuente para obtener información de la empresa, pero no debe ser la única, porque Telefónica es una empresa totalmente privada y con fines lucrativos, razón por la que tenderá a enfatizar sus logros, por pequeños que estos sean, y a minimizar los efectos de sus acciones “erróneas” o socialmente mal consideradas.

#### 4. Conclusiones

¿Habéis comprado alguna vez una caja de bombones por lo bonita que era la caja, o un libro porque el diseño de su portada os ha llamado la atención, y luego no os han gustado los bombones o el libro? Acudir a las webs de las empresas comerciales para buscar información sobre su política de responsabilidad social nos permite ver la portada del libro, o la caja de bombones, pero para saber si, de verdad, una empresa es tan socialmente responsable como afirma, debemos recurrir a múltiples fuentes de información para tratar de verificar aquello que la empresa difunde a través de su página web. Al fin y al cabo, no debemos olvidar que las empresas con fines lucrativos tienden a utilizar sus webs corporativas como una herramienta más de su política comercial. Telefónica, como muchas empresas que persiguen mejorar sus beneficios, trata de “vendernos” su mejor cara, porque todos/as preferimos comprar libros con portadas bonitas, o cajas de bombones bien diseñadas. Pero si queremos actuar como clientes socialmente responsables, y contratar los servicios que necesitamos a empresas que lo sean, debemos ir un paso más allá, y buscar información adicional. Movimientos como *Me too* o *Fridays for future* han puesto de manifiesto el poder que tenemos como clientes, y si queremos ejercer ese poder de forma socialmente responsable, merece la pena que invirtamos parte de nuestro tiempo en conocer bien las empresas antes de elegir a alguna de ellas como proveedora de nuestros servicios.

Es importante tener en cuenta que ninguna empresa debe poder decir que está comprometida con la responsabilidad social corporativa si no proporciona ambientes de trabajo favorables para el desarrollo personal y profesional. La responsabilidad social corporativa ha demostrado aumentar la moral de los trabajadores y, consecuentemente, su nivel de productividad, influyendo en la capacidad empresarial de la organización en la que desarrollan su actividad. Esto hace que el/la empresario/a sienta gratificación por su gestión del impacto social, y que la comunidad mejore su situación.

Si Telefónica tiene una actuación socialmente responsable con sus diferentes *stakeholders*, se produce una mejora muy importante de su imagen corporativa, de los servicios y/o productos que ofrece y, sus colaboradores experimentarán un mayor sentido de pertenencia. Así, actuar de forma socialmente responsable no sólo tiene beneficios para el medio ambiente, los recursos humanos, naturales y sociales, sino que supone ventajas financieras para la empresa.

#### Bibliografía

- [1] «2017 | Informe Integrado | Negocio Responsable | Telefónica». [En línea]. Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/informe-2017>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [2] «Significado de Responsabilidad social», *Significados*. [En línea]. Disponible en: <https://www.significados.com/responsabilidad-social/>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [3] Castells, M. (1998). *La era de la información*. Madrid, España: Editorial Alianza.
- [4] «605438d8-ffa7-4eed-9e96-ee4e0473e463.pdf». [En línea]. Disponible en: [https://www.telefonica.com/documents/364672/452649/TELF\\_Derechos-Humanos\\_compromiso\\_ESP-Infancia.pdf/605438d8-ffa7-4eed-9e96-ee4e0473e463](https://www.telefonica.com/documents/364672/452649/TELF_Derechos-Humanos_compromiso_ESP-Infancia.pdf/605438d8-ffa7-4eed-9e96-ee4e0473e463). [Accedido: 28-abr-2019].
- [5] «Home- TED». [En línea]. Disponible en: <https://www.telefonicaeducaciondigital.com>. [Accedido: 28-abr-2019].

- [6] Puentes, S. M. (2016). Responsabilidad Social Empresarial y Economía circular, una pequeña visión bilateral. Trabajo fin de estudios de la Universidad Piloto de Colombia. Disponible en: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/363/00003165.pdf?sequence=1> [Accedido: 09-nov-2019].
- [7] «Movistar Eco Rating». [En línea]. Disponible en: [http://www.movistar.es/Microsites/0126\\_telefonica\\_ecorating/0126\\_telefonica\\_ecorating/0126\\_telefonica\\_ecorating/index.html](http://www.movistar.es/Microsites/0126_telefonica_ecorating/0126_telefonica_ecorating/0126_telefonica_ecorating/index.html). [Accedido: 28-abr-2019].
- [8] «ISO 26000 Certificación de la norma de sistema de gestión de responsabilidad social | ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/FSSC 22000». [En línea]. Disponible en: <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-26000-norma-responsabilidad-social/>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [9] «ISO 14001 | Appplus+ Certification», *Appplus+*. [En línea]. Disponible en: [/es/service/iso\\_14001\\_-\\_gestion\\_medioambiental-1328276971896](/es/service/iso_14001_-_gestion_medioambiental-1328276971896). [Accedido: 28-abr-2019].
- [10] «ISO/IEC 20000-1 - Sistema de Gestión de Servicios | BSI Group». [En línea]. Disponible en: <https://www.bsigroup.com/es-ES/ISOIEC-20000-Gestion-de-Servicios/>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [11] «Norma ISO 22301 Continuidad de Negocio | BSI Group». [En línea]. Disponible en: <https://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-22301-continuidad-de-negocio/>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [12] «Certificado ISO/IEC 27001». [En línea]. Disponible en: [https://www.aqacert.com/certificacion/certificado-iso-iec-27001.html?gclid=EA1aIQobChMIipL-uYHw4QIVDSjTCh2qRgGdEAAyAAEgI8dfD\\_BwE](https://www.aqacert.com/certificacion/certificado-iso-iec-27001.html?gclid=EA1aIQobChMIipL-uYHw4QIVDSjTCh2qRgGdEAAyAAEgI8dfD_BwE). [Accedido: 28-abr-2019].
- [13] «ISO 14064 verificación de la norma de emisión de gases efecto invernadero | ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/FSSC 22000». [En línea]. Disponible en: <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-14064-norma-cambio-climatico/>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [14] Alonso, S. M. «Telefónica España consolida en los salarios un plus de 250 euros para 15.000 empleados», *Cinco Días*, 10-abr-2019. [En línea]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/09/companias/1554832089\\_756774.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/09/companias/1554832089_756774.html). [Accedido: 28-abr-2019].
- [15] E. G. Sevillano, «El Supremo anula una multa de Competencia a Telefónica por 25,8 millones», *El País*, Madrid, 26-mar-2019.
- [16] Alonso, S. M. «Telefónica reabre el mercado latinoamericano y emite deuda en Perú por 458 millones», *Cinco Días*, 05-abr-2019. [En línea]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/04/companias/1554397329\\_128275.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/04/companias/1554397329_128275.html). [Accedido: 28-abr-2019].
- [17] Lorenzo, A. «Telefónica rebaja su huella de carbono», - *elEconomista.es*, 22-nov-2017. [En línea]. Disponible en: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/agua-medioambiente/noticias/8760679/11/17/Telefonica-rebaja-su-huella-de-carbono.html>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [18] Palacín, J. T. «Telefónica, sobre su futuro: más modelos económicos sostenibles, igualdad y medio ambiente - innovación en español», *Innovaspain*, 29-marzo-2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.innovaspain.com/telefonica-modelo-economico-igualdad-medio-ambiente/> [Accedido: 20-feb-2020].
- [19] Zarzalejos, A. G. «Telefónica se retira de la Bolsa de Londres», *El Confidencial*, 12-abr-2019. [En línea]. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-04-12/telefonica-cotizacion-bolsa-londres\\_1940722/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-04-12/telefonica-cotizacion-bolsa-londres_1940722/). [Accedido: 28-abr-2019].
- [20] Ribargorda, C. «Telefónica despide a 500 empleados por denuncias de compañeros - Empresas», *OKDIARIO*, 22-mar-2019. [En línea]. Disponible en: <https://okdiario.com/economia/telefonica-despide-500-empleados-denuncias-companeros-3877745>. [Accedido: 28-abr-2019].
- [21] «Buscador | CNMC». [En línea]. Disponible en: <https://www.cnmc.es/buscador?t=expediente%20sancionador%20telefonica>. [Accedido: 28-abr-2019].

## MICROSOFT'S CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ANALYSIS

**Remedios Hernández Linares**  
*University of Extremadura (Spain)*

**Hipólito Bautista del Viejo**  
**Marcos Jiménez Benítez**

### **Abstract:**

Departing from the role that society currently plays in our workplaces and the necessity of companies interacting in a respectful and transparent way with the people that surround them, we aim to analyse the social responsibility of one of the biggest companies in the world, Microsoft. Basing our analysis on its 2018 Corporate Social Responsibility (CSR) Annual report, we have carefully read the document and contrasted what it claims to do with some recent news and articles to see if it really accomplishes its statements. We will start with a contextualization of the company's history and activities, followed by the proper analysis of its CSR; right at the end, we would like to bring up some questions, encouraging the readers to discuss about the topic. As a result, we consider that there are some points in its report that are not entirely true. Therefore, we conclude that in general terms, the company tends to use this kind of reports as a marketing tool, not even fulfilling many of the points that are stated there.

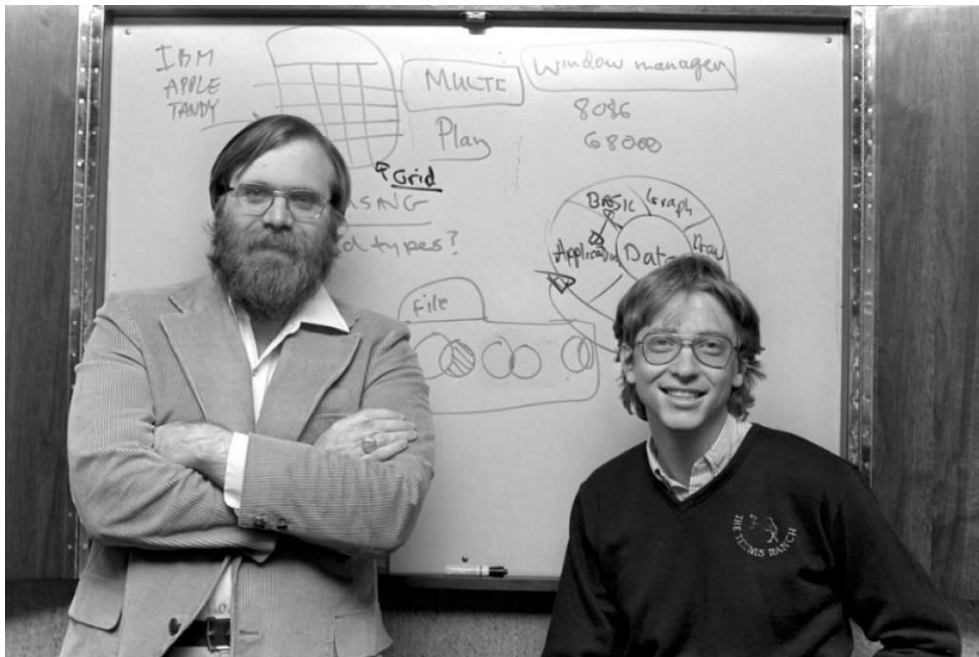
### **Resumen:**

Partiendo del papel que la sociedad desempeña actualmente en nuestros lugares de trabajo y de la necesidad de que las empresas interactúen de manera respetuosa y transparente con las personas que las rodean, pretendemos analizar la responsabilidad social de una de las empresas más grandes del mundo, Microsoft. Tras analizar cuidadosamente el Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa (CSR) de 2018 elaborado por la propia compañía, hemos contrastado lo que dice hacer con algunas noticias y artículos recientes para ver si realmente cumple con sus declaraciones. Así, comenzaremos con una contextualización de la historia y las actividades de la empresa, seguida del correspondiente análisis de su CSR; para finalmente plantear algunas preguntas, alentando a los lectores a discutir sobre el tema. Como resultado, consideramos que hay algunos puntos en su informe que no son del todo ciertos. Por lo tanto, concluimos que, en términos generales, la empresa tiende a utilizar este tipo de informes como una herramienta de marketing, pues ni siquiera cumple muchos de los puntos que se establecen allí.

## 1. Introduction

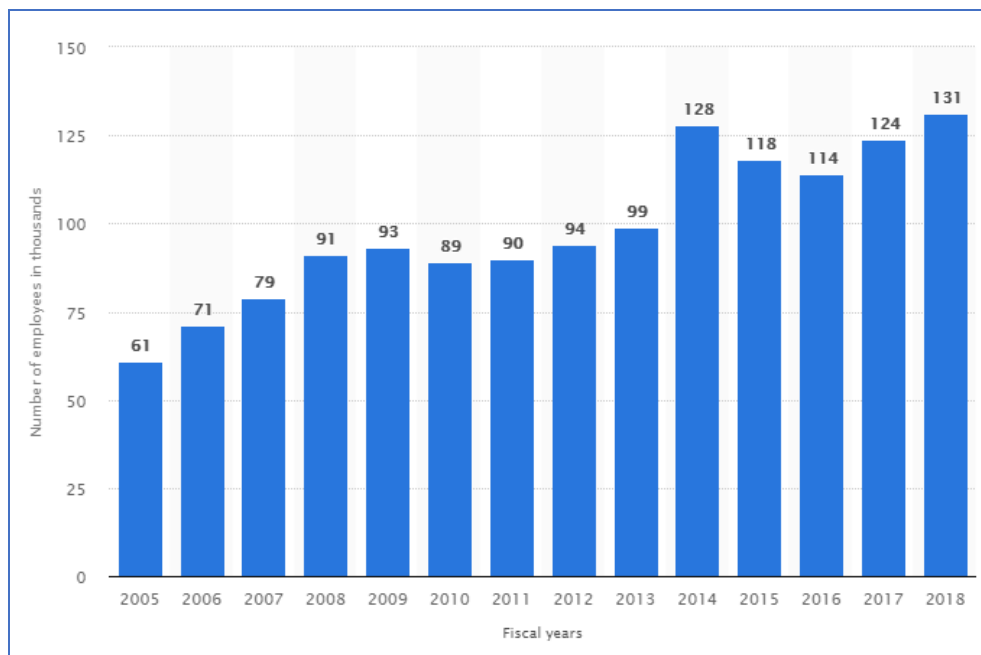
Microsoft is an American multinational corporation founded by both Bill Gates and Paul Allen (see Fig. 1) in Albuquerque, New Mexico, in 1975, claiming that its mission as a company is “to empower every person and every organization on the planet to achieve more” [2:8]. Its main activity spins around software products development such as its OS Windows, being this the most used in the world of computers [2]. Another popular product made by Microsoft is the Microsoft Office suite (a set of software tools related with multiple office automation tasks, such as Word, Excel, etc.), which had over 1 billion users by 2012 [4]. In addition to this, the company tried to get into the mobile phone OS market with Windows Phone (its own OS that came installed with its phones), with it being a complete failure some years after its release because of its inability to compete against Android [5], its direct rival made by Google. Additionally, Microsoft has also been developing multiple types of hardware during its history, currently betting for portable devices such as the Microsoft Surface [6] (a laptop designed by the company with multiple models that vary from a tablet-like device to a conventional computer with an integrated keyboard). It has also recently tried to boost its own launcher for Android, the MS Launcher, which already has 10 million downloads on Play Store [7]. On this last aspect, it is also important to add the inclusion of Microsoft in the video game’s world, where it has released diverse products including consoles, video games and even its own platform for distributing them [8]. Furthermore, Windows is the most used OS when playing video games on PC [9].

**Figure 1.** Bill Gates along with Paul Allen.



Source: [3]

In terms of numbers, in 2018 Microsoft got \$110.360 million in sales, having a growth rate of 6.18 [10]. The company reported in the most recent fiscal year quarter (Q1 2019) a revenue of \$29.1 billion [11], with this translating into an average corporative salary of \$118000 [12]. Also, its market’s value has just crossed the \$1 trillion mark, being Apple and Amazon the 1st and the 2nd one respectively to previously achieve this [13]. Microsoft’s key subsidiaries are Skype (a software that provides video chat and voice calls), Yammer (a social network for companies and organizations), LinkedIn (a business and employment-oriented service), Mojang (a video game studio) and GitHub (a hosting service for software developers), being the former one bought by them last year for \$7.5 billion [14]. As to its employees, it reported to have 131 thousand employees on January 7th, 2018 (see Fig. 2). The business level strategy and competitive advantage of the company is based on four main elements, being these to give importance to portability (focusing its activities in services like the cloud), to grow through mergers and acquisitions (having already acquired 225 companies by 2019), focusing on augmented and virtual reality (its augmented reality glasses are an example here) and to promote “Tech Intensity” (to combine its cultural mindset and its business processes in order to reward the development and propagation of digital capabilities) [15].

**Figure 2.** Number of employees in Microsoft during the last decade.

Source: [16]

## 2. Case development

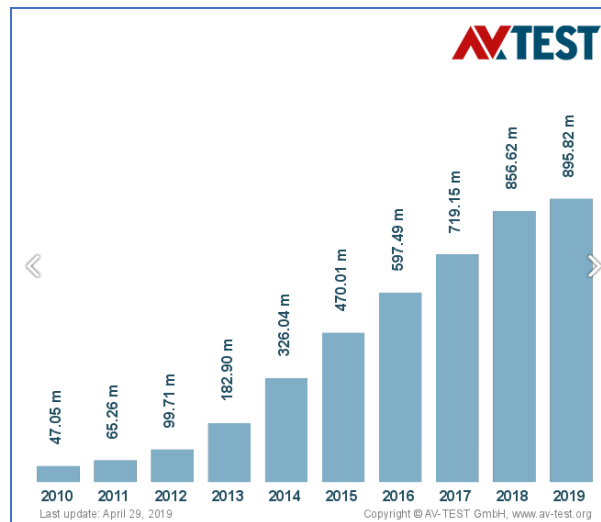
Starting from the definition of corporate social responsibility [17] as what companies do when developing their activity to have a positive impact on society, taking into account aspects such as ethics, sustainability, its social impact, etc., and after carefully reading the 2018 Microsoft's CSR Annual Report [1], we will start speaking about the objectives that Microsoft follows to improve our society. It is also important to mention that the company is attached to the Global Compact of the United Nations (UN) (a pact created by the UN to encourage businesses all around the world to adopt socially responsible policies [18]), claiming that it respects its 10 principles, being these related with human rights, labour, environment and anti-corruption. Referring to the human rights, Microsoft aims to respect human rights in the way it develops its activities, trying to achieve this with the help of technology. One of the most important facts here, is that Microsoft has been working with the UN High Commissioner for Human Rights Office, having signed a landmark 5-year with them; also, Microsoft is going to give \$5 million to support the job done at the UN Office [19]. Therefore, to defend Human Rights, the company refused to sell/employ its facial-recognition technology in officer's cars and body cameras because it trained its artificial intelligence in a way that could discriminate certain people such as women and minoritarian groups. Otherwise, it recently had to face a situation where its own employees wrote a letter to its CEO (Satya Nadella) showing their disagreement with the idea of employing the HoloLens technology for military purposes [20]; by doing this, Microsoft got almost \$480 million [21]. We consider that Microsoft doesn't fully support Human Rights with that kind of actions, as we think that it contradicts its philosophy. The company has a strongly believe in its culture, claiming that personal development and everyone having the opportunity to grow and be rewarded for what they do are its pillars in terms of "empowering its employees" [2:31]. Even if it also mentions here the fact that it respects human rights in relation to work conditions, it has been accused of child labour in the past [22] [23].

Speaking about privacy and data security, Microsoft claims to preserve our ability as consumers to control the amount and type of data that its collects from us with its products. In general terms, security is a crucial aspect that must be taken into account in the world of technologies; in this case, Microsoft has to face the reality of malware having increased for the last 10 years (see Fig. 3), and considering what it is done at the company, it should always be as much updated as possible to fight against this back. It puts transparency and security as some of its pillars in this field, but if we look back at some news from not so long ago, Microsoft has been involved in some situations where its security has been questioned. As an example, it revealed that some cyber criminals got access to many outlook accounts between January 1st and March 28th, 2019 [25], leading to a situation where millions of users' data were exposed. In fact, many of those



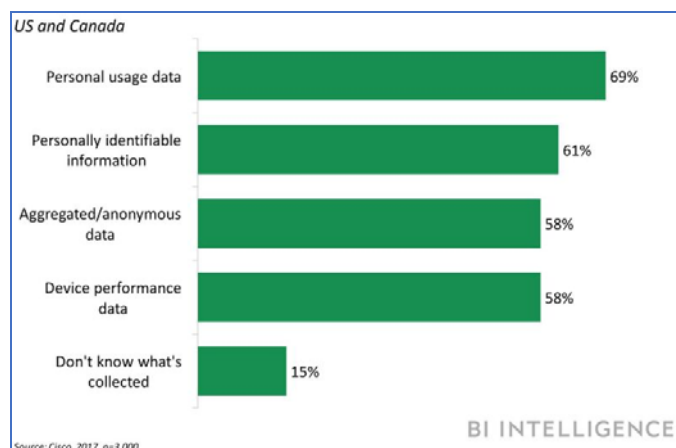
exposed accounts have been used months later by cyber criminals to steal their cryptocurrency [26]. An example of Microsoft's lack of transparency in the past was the case where it kept as a secret that its bug-tracking database was compromised in 2013, revealing this to the public in 2017 [27]. Things like this tend to make people lose trust in the company even if they get solved afterwards, as if there is something that users do not generally tolerate is to get lied. Perhaps the most popular new that involved both Microsoft and privacy is the one that appeared almost 4 years ago, when it released its last OS version, Windows 10. It arrived with a lot of controversy, as there were some settings which were set by default that concerned many users [28]. One of them was the fact that Windows 10 automatically assigned an ID to each user that had an email account linked to the OS, giving the company the ability to study each user's likes and then show them specific ads based on that data, without advising the user beforehand. Also, Microsoft's Cortana (its personal assistant) also collected user specific data with the pretext of offering its services, which actually concerns many people (see Fig. 4). But, how does Microsoft confront this? Apart from its security systems, it also has a group of people specifically dedicated to analyse and investigate how to prevent and to solve the newest types of cyberattacks [29]. This group analyses over 6.5 trillion security signals a day; also, they elaborate a security report each year where they share what they have discovered during that time, explaining their experiences.

**Figure 3.** Total amount of malware in the last decade.



Source: [24]

**Figure 4.** Type of data consumers are aware IoT devices collect.



Source: [30]

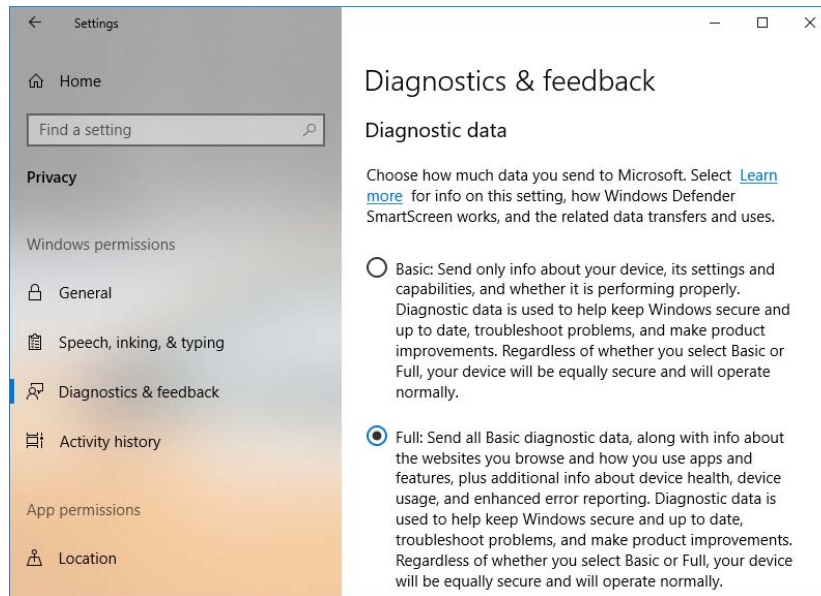
**Figure 5.** Microsoft's Xbox adaptive controller.

Source: [31]

Not everything has to be bad when speaking about Microsoft; we do think that it should be also recognized not only for its failures but also for its merits. We will now speak about an important topic which is gaining strength in the technology world in general terms and which the company shows to be aware of: accessibility. It is very important to take into account if someone's product can be used by anyone independently of the user having any kind of disability when developing software products. There are many organizations that ensure that software accomplishes a certain level of accessibility, such as the World Wide Web Consortium [32] does in relation with web development. Microsoft has been recently awarded with the Golden Joysticks award (a video game award ceremony [33]) in 2018 [34] for its Xbox (a video game console created by Microsoft) Adaptive Controller (and adaptation of its Xbox controller designed for people with reduced mobility) (see Fig. 5), and just one month later, it also won the Technology Initiative of the Year award for making its products accessible [35]. It is also developing multiple tools that are not only related with the gaming industry; as an example, it has created a free app called "Seeing AI" [36] that helps people with low visibility by narrating whatever happens around them, including people, documents, the environment, etc.

Another important fact to consider when analysing a company's CSR, is the way its activities affect the environment. In this context, Greenpeace, one of the most relevant non-profit organization (NGO) in the world that defends the environment with multiple activities, made a report in 2017 [37] studying and rating its relationship with the environment. With an average grade of 'C-' with 'A' and 'F' being the highest and the lowest grade respectively that the company could get in each of the subsections of the report, Microsoft shows again that it does not fully committed to preserve the quality of the environment as it claimed in the "Protecting our planet" section of its CSR report [2:49-52]. Even if Greenpeace's report was published a year before Microsoft's one, there are some points mentioned in the NGO's report that did not change during the course of that year. This is mostly due to them being linked to Microsoft's corporate philosophy in relation to designing sustainable products (which Greenpeace scored with a 'D', stating that its products' repairability could be considerably improved [37]). Despite this, if we have a broader vision of the situation, Microsoft is quite ahead of some relevant companies in the field of technology which were also analysed by Greenpeace. The reason is not that it got a good score compared to them, it is just that the rest of companies had much worse grades [35:6] (some even having scored a 'F', the lowest obtainable grade).

In 2011, the Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), which is the public Spanish organization in charge of preserving, guaranteeing and promoting the existence, transparency and the proper functioning of an effective competition of the Spanish Market [40], sanctioned Microsoft Ibérica as it limited the sale of software (specifically, their OS licenses) [41]. The CNMC considered that by unjustifiably limiting its OS licences for PCs, Microsoft Iberia was using restrictive practices against the competition. The company also faced a similar situation some years before that, losing against the European Commission (EC) in 2007, which accused Microsoft of a repeated abuse of dominant position [42].

**Figure 6.** Windows 10 diagnostics & feedback settings.

Source: [39]

### 3. Questions for discussion

We are now going to bring up some questions about the topic so that you can participate and give your opinion on the case.

**Question 1.** *Do you think that respecting human rights should be included in a CSR as a prominent fact of the company?*

As it is stated in the Universal Declaration of Human Rights [43], they must be respected by law. Do you really find necessary for companies to show what they do to fulfil so?

**Question 2.** *Why do you think that Microsoft hid for years the fact that many of our accounts were compromised [25]?*

Was it just to keep its image clean, or do you think that it was trying to solve the problem during that time so that everyone could live happily in the meantime?

**Question 3.** *After reading about what Microsoft did (and still does to a point) in relation with user privacy when it released Windows 10, do you find yourself safe while using its products?*

It is important to consider that to this day, Microsoft does not offer the user an option to avoid sending it any kind of data when using its OS (see Fig. 6).

### 4. Conclusions

We chose Microsoft as the company we would like to analyse mainly because of its relevance in the field of technology. Even if it has been many times a company that boosted new technologies and innovation, we cannot ignore the fact that what it claims in its CSR is not always that true. We have been able to prove that there have been some cases where Microsoft did not respect human rights, as we consider that child labour is unacceptable under any kind of circumstance. Also, we believe that human rights should not be extolled in a company's CSR, as they must be respected by law without getting merits for doing so. In addition to this, we think that technology which was bound to innovate and to be used by users should never be modified and sold by the company for military purposes. Acts like these lead the general user to distrust the company, or even its own employees, who also had a negative reaction when Microsoft sold its HoloLens to the US army.

As consumers, we do value our privacy and security and we think that these should be a fundamental pillar in every company's philosophy. In the case of Microsoft, due to the services it offers, it is crucial that it can keep the personal data that it collects from us safely; a security breach in this kind of systems can

compromise the security of millions of users. We are not just talking about photos, messages, but sensible data like each and every file that someone could store in cloud services like OneDrive (Microsoft's free cloud storage system). Even if we already know that having an impenetrable system is almost impossible, we found the fact that it kept as a secret that millions of users' account were compromised as an intolerable action by it, putting forward its image as a company rather than users' security. This made almost impossible for many users to take measures such as changing their credentials or removing personal data from its cloud service.

Another relevant aspect that we like to see is if companies respect is accessibility. We would like to remark this aspect as there are many companies that do not seem to care that much about this, mainly because it involves more effort and money to produce accessible products (which not every company wants to assume). In this case, Microsoft has done a really good job in terms of making many of its products accessible to everyone; the best example of this is its adaptation of the Xbox controller that lets everyone use the device without any impediment.

As a conclusion, we found quite sad that Microsoft mentioned many points in its CSR as if they were something to be proud of when they must be things that every company in the world should fulfil. If we also add to this that many of those points were not completely true, what we get is another marketing tool filled with some lies that shows that the company does not really do anything extraordinary to have a positive impact on society. Being one of the biggest corporations in the world does not exempt you from having a plenary compromise with society at all times, no matter how much you produce or innovate in your field.

## References

- [1] «Microsoft Annual Report 2018». [In line]. Retrieved from: <https://www.microsoft.com/en-us/annualreports/ar2018/annualreport>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [2] «Desktop Operating System Market Share Worldwide», StatCounter Global Stats. [In line]. Retrieved from: <http://gs.statcounter.com/os-market-share/desktop/worldwide>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [3] «Fallece el cofundador de Microsoft, Paul Allen», Revista Estrategia & Negocios. [In line]. Retrieved from: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1225015-330/fallece-el-cofundador-de-microsoft-paul-allen>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [4] I. Arghire, «Microsoft's Office Has over One Billion Users», softpedia. [In line]. Retrieved from: <https://news.softpedia.com/news/Microsoft-s-Office-Has-Over-One-Billion-Users-280426.shtml>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [5] T. Warren, «Microsoft finally admits Windows Phone is dead», The Verge, 09-oct-2017. [In line]. Retrieved from: <https://www.theverge.com/2017/10/9/16446280/microsoft-finally-admits-windows-phone-is-dead>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [6] «Microsoft hardware», Wikipedia. 15-fev-2019.
- [7] «MS Launcher hits 10 million downloads - MSPoweruser». [In line]. Retrieved from: <https://mspoweruser.com/ms-launcher-hits-10-million-downloads/>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [8] «Windows Games - Microsoft Store». [In line]. Retrieved from: <https://www.microsoft.com/en-us/store/games/windows>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [9] «Steam gaming platform software survey: operating system used 2019 | Statistic», Statista. [In line]. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/265033/proportion-of-operating-systems-used-on-the-online-gaming-platform-steam/>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [10] «Microsoft Corporation (MSFT) Stock Report», NASDAQ.com. [In line]. Retrieved from: <https://www.nasdaq.com/symbol/msft/stock-report>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [11] «Microsoft reports \$29.1 billion in Q1 2019 revenue: Azure up 76%, Surface up 14%, and Windows up 3%», VentureBeat, 24-oct-2018. .
- [12] «Average Microsoft Corp Salary | PayScale». [In line]. Retrieved from: [https://www.payscale.com/research/US/Employer=Microsoft\\_Corp/Salary](https://www.payscale.com/research/US/Employer=Microsoft_Corp/Salary). [Last accessed: 28-apr-2019].
- [13] «Fortune». [In line]. Retrieved from: <http://fortune.com/2019/04/25/microsoft-stock-trillion-market-cap/>. [Last accessed 28-apr-2019].

- [14] «Microsoft to acquire GitHub for \$7.5 billion», *Stories*, 04-jun-2018. [In line]. Retrieved from: <https://news.microsoft.com/2018/06/04/microsoft-to-acquire-github-for-7-5-billion/>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [15] J. Dudovskiy, «Microsoft Business Strategy and Competitive Advantage», *Research-Methodology*, 29-jan-2019.
- [16] «Microsoft: number of employees 2018», *Statista*. [In line]. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/273475/number-of-employees-at-the-microsoft-corporation-since-2005/>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [17] <http://daisywheelinteractive.com>, «Definitions of corporate social responsibility - What is CSR?», *Mallen Baker's Respectful Business Blog*, 06-feb-2004. [In line]. Retrieved from: <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [18] «United Nations Global Compact», *Wikipedia*. 27-apr-2019.
- [19] «OHCHR | Technology for human rights: UN Human Rights Office announces landmark partnership with Microsoft». [In line]. Retrieved from: <https://www.ohchr.org/EN/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=21620&LangID=E>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [20] «Here's the US Army version of HoloLens that Microsoft employees were protesting - The Verge». [In line]. Retrieved from: <https://www.theverge.com/2019/4/6/18298335/microsoft-hololens-us-military-version>. [Last accessed: 28-apr-2019].
- [21] M. Kelly, «Microsoft secures \$480 million HoloLens contract from US Army», *The Verge*, 28-nov-2018. [In line]. Retrieved from: <https://www.theverge.com/2018/11/28/18116939/microsoft-army-hololens-480-million-contract-magic-leap>. [Last accessed: 28-abr-2019].
- [22] «Microsoft Supplier Uses Child Workers And Pays Them \$0.65 Per Hour - Business Insider». [In line]. Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/microsoft-slammed-over-child-labor-accusations-2010-4?IR=T>. [Last accessed: 28-abr-2019].
- [23] P. Foster, «Microsoft accused of using teenage “slave labour” to build Xboxes in China», 16-apr-2010.
- [24] «Malware Statistics & Trends Report | AV-TEST», 25-abr-2019. [In line]. Retrieved from: <https://www.av-test.org/en/statistics/malware/>. [Last accessed: 29-apr-2019].
- [25] T. Warren, «Microsoft reveals hackers accessed some Outlook.com accounts for months», *The Verge*, 13-abr-2019. [In line]. Retrieved from: <https://www.theverge.com/2019/4/13/18309192/microsoft-outlook-email-account-hack-breach-security>. [Last accessed: 29-apr-2019].
- [26] J. Cox, J. Koebler, & E. Maiberg, «Microsoft Outlook Email Breach Targeted Cryptocurrency Users», *Motherboard*, 29-abr-2019.
- [27] «Microsoft Kept Secret That Its Bug-Tracking Database Was Hacked In 2013», *The Hacker News — Cyber Security and Hacking News Website*. [In line]. Retrieved from: <https://thehackernews.com/2017/10/microsoft-bug-tracking-breach.html>. [Last accessed: 29-apr-2019].
- [28] C. F. in S. on August 4, 2015, y 5:10 Am Pst, «Windows 10 violates your privacy by default, here's how you can protect yourself», *TechRepublic*. [In line]. Retrieved from: <https://www.techrepublic.com/article/windows-10-violates-your-privacy-by-default-heres-how-you-can-protect-yourself/>. [Last accessed 29-abr-2019].
- [29] «Microsoft Security Intelligence Report Volume 24». [In line]. Retrieved from: <https://info.microsoft.com/ww-landing-M365-SIR-v24-Report-eBook.html?LCID=en>. [Last accessed: 29-apr-2019].
- [30] N. Shields, «Microsoft is set to pour \$5 billion into the IoT», *Business Insider*. [In line]. Retrieved from: <https://www.businessinsider.com/microsoft-is-set-to-pour-5-billion-into-the-iot-2018-4>. [Last accessed: 29-apr-2019].
- [31] «Xbox Adaptive Controller | Xbox», *Xbox.com*. [In line]. Retrieved from: <https://www.xbox.com/en-US/xbox-one/accessories/controllers/>. [Last accessed: 30-apr-2019].
- [32] «World Wide Web Consortium (W3C)». [In line]. Retrieved from: <https://www.w3.org/>. [Last accessed: 30-apr-2019].

- [33] «Golden Joystick Awards», Wikipedia. 10-apr-2019.
- [34] «Xbox Adaptive Controller wins major award at Golden Joysticks», Microsoft News Centre UK, 16-nov-2018. [In line]. Retrieved from: <https://news.microsoft.com/en-gb/2018/11/16/xbox-adaptive-controller-wins-major-award-at-golden-joysticks/>. [Last accessed: 30-apr-2019].
- [35] «Microsoft wins Technology Initiative of the Year award for making its products accessible», Microsoft News Centre UK, 07-dic-2018. [In line]. Retrieved from: <https://news.microsoft.com/en-gb/2018/12/07/microsoft-wins-technology-initiative-of-the-year-award-for-making-its-products-accessible/>. [Last accessed: 30-apr-2019].
- [36] «Seeing AI | Talking camera app for those with a visual impairment». [In line]. Retrieved from: <https://www.microsoft.com/en-us/seeing-ai>. [Last accessed: 30-apr-2019].
- [37] Greenpeace, «GGE2017\_Microsoft», 2017. [In line]. Retrieved from: [https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/2017/10/GGE2017\\_Microsoft.pdf](https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/2017/10/GGE2017_Microsoft.pdf)
- [38] Greenpeace, «GGE17\_ReportCards», 2017. [In line]. Retrieved from: [https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/2017/10/GGE17\\_ReportCards.pdf](https://www.greenpeace.org/usa/wp-content/uploads/2017/10/GGE17_ReportCards.pdf).
- [39] «Change Diagnostic and Usage Data Settings in Windows 10», Troubleshooter. .
- [40] «Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia», Wikipedia, la enciclopedia libre. 18-sep-2018.
- [41] 20Minutos, «Competencia abre un expediente sancionador a Microsoft por limitar la venta de “software”», 20minutos.es - Últimas Noticias, 20-sep-2011. [In line]. Retrieved from: <https://www.20minutos.es/noticia/1163621/0/competencia/sancion/microsoft/>. [Last accessed: 01-may-2019].
- [42] B. de Miguel/CincoDias.com, «La Comisión Europea derrota a Microsoft», Cinco Días, 17-sep-2007. [In line]. Retrieved from: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/09/17/empresas/1190195935\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/09/17/empresas/1190195935_850215.html). [Last accessed: 01-may-2019].
- [43] «La Declaración Universal de Derechos Humanos», 06-oct-2015. [In line]. Retrieved from: <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>. [Last accessed: 01-may-2019].



## PRODUCT RED. EL CASO APPLE INC.

**José Luis Vázquez Burguete**  
**David Abril Pérez**  
*Universidad de León (España)*

**David Álvarez González**  
**Raúl Martínez Martínez de Compañón**  
**Álvaro Tabuyo Martínez**

### Resumen:

La empresa Product RED se ha convertido con los años en un ejemplo claro de cómo luchar contra el sida en las zonas del planeta más desfavorecidas, siendo estas ubicadas principalmente en el continente africano. Su gran repercusión se debe a la colaboración con empresas punteras de distintos sectores (Tecnológico y moda), además de la realización de campañas efectivas para tratar de atraer público, concienciando a la población sobre el grave problema que existe hoy día en muchos países sobre el SIDA. Entre sus proyectos más destacados, resalta la colaboración con Apple, a través de la cual han permitido aumentar sus ingresos y poder tratar de forma efectiva a la población africana. Pero, como se verá en este caso, no sólo ha permitido crecer y expandir la marca RED sino también la compañía de Cupertino, Apple Inc.

### Abstract:

The Product RED company has become over the years a clear example of how to fight AIDS in the most disadvantaged areas of the planet, these being mainly located in the African continent. Its great impact is due to the collaboration with leading companies of different sectors (Technological and fashion), in addition to the realization of effective campaigns to try to attract public, raising awareness about the serious problem that exists today in many countries about the AIDS. Among its most outstanding projects, highlight the collaboration with Apple, through which they have allowed to increase their income and be able to treat the African population. However, as it will be seen in this case, it has not only allowed the RED brand to grow and expand but also the Cupertino company, Apple Inc.



## 1. Introducción

*Product Red*, es una marca licenciada a compañías socias como American Express, Apple Inc., Converse, Motorola, Gap, Emporio Armani, Hallmark, Microsoft, Dell, Telcel y Beats Bugaboo International, Microsoft y Windows Vista.

Se trata de una iniciativa comenzada por el líder de U2, Bono en 2006, con el objetivo de recaudar dinero para el Fondo Mundial de la Lucha contra el sida, Tuberculosis y Malaria.

Cada compañía asociada saca al mercado un producto con la insignia (*Product*)<sup>RED</sup>. A cambio de la oportunidad de incrementar sus propias ventas y así sus ganancias, un porcentaje de estas ganancias debe ser entregado al Fondo Mundial.

RED fue creado para involucrar al sector privado, su destreza de comercialización y fondos en la lucha contra el SIDA en África. El Fondo Mundial se estableció como una asociación público-privada. (RED) fue diseñado para impulsar un flujo constante de dinero corporativo hacia el Fondo Mundial, y lo ha hecho. Esta empresa ha generado más de 600 millones de dólares para el Fondo Mundial, más que cualquier otra iniciativa empresarial. El 100% del dinero (RED) va directamente al Fondo Mundial, para financiar programas de lucha contra el SIDA en África.

Product Red manifiesta que sus principios son (Figura 1):

- Aumentar las oportunidades para la gente del continente africano ayudando también con la educación sexual y reproductiva.
- Promover políticas y prácticas de conocimiento de la enfermedad en lugares de trabajo.
- Demostrar el potencial de la gente movilizada por la esperanza, la salud y el progreso.
- Pedir a los socios que defiendan los mismos principios.
- Ayudar con servicios de prevención, pruebas, asesoramiento y tratamiento.

**Figura 1.** Ámbitos de las campañas desarrolladas por RED.



Fuente: [<https://www.red.org/impact>].

Actualmente además de las empresas citadas anteriormente este año también podemos encontrar colaboraciones con Louis Vuitton, Durex, SpongeBob, AirAsia, Mont Blanc, Vespa... entre otros.

(RED) es una división de The ONE Campaign, un movimiento global que hace campaña para acabar con la pobreza extrema y las enfermedades prevenibles para 2030, de modo que todos, en todas partes, puedan llevar una vida digna y de oportunidades. Ya sea presionando a los líderes políticos en las capitales mundiales o llevando a cabo campañas de base de vanguardia, ONE presiona a los gobiernos para que hagan más para combatir la pobreza extrema y las enfermedades prevenibles, particularmente en África, y empodera a los ciudadanos para que rindan cuentas a sus gobiernos.

Aunque se trata de una iniciativa consolidada con un fin benéfico, Product (RED) no ha estado libre de controversias. Si bien es cierto que parte de los beneficios obtenidos se destinan a la causa, no deja de ser una gran estrategia publicitaria para incentivar la venta de sus productos y conmover al consumidor ofreciendo una imagen de marca solidaria y comprometida con la sociedad.

Sea como sea, lo importante es la causa. Como bien dice su eslogan: “Compra (RED), salva vidas” (Buy (RED), save lifes).

## 2. Desarrollo del Caso

Como bien sabemos la marca RED suele asociarse a Apple (aunque no es la única compañía que trabaja con dicha empresa) ya que la compañía de Cupertino ha recaudado para (RED) más de 170 millones de euros. Pero, ¿Cómo ha conseguido Apple recaudar tanto dinero?

La compañía ha puesto a disposición del usuario una serie de productos donde parte del dinero de la compra se destina a combatir una de las peores enfermedades, el sida.

Pero la empresa ha logrado a través de PRODUCT RED llegar más lejos que nadie; Mediante las potentes campañas de comunicación que realizan, la empresa permite posicionar sus productos con el distintivo RED como uno de los más codiciados (Figura 2).

**Figura 2.** Colaboración entre los logotipos de RED y Apple.



Fuente: [<https://www.apple.com.es/>].

El cliente a través de este producto sabe que realiza un acto altruista, pero también sabe que ese Iphone, Ipad... es exclusivo. Por tanto, la exclusividad es lo que ha hecho que esta compañía genere tantos millones a esta causa contra el SIDA, poniendo de manifiesto que el público objetivo de Apple es aquel que busca la calidad, el estatus y la clase social con la que se siente identificado.

En base a lo mencionado con anterioridad, la compañía APPLE Inc. ha desarrollado campañas efectivas donde han llamado la atención de su público más acérrimo. Las campañas más destacadas se realizan a través de su propia página web, donde crean una sensación de exclusividad al adquirir el producto RED (Figura 3).

**Figura 3.** Promoción de la campaña de colaboración entre RED y Apple.

(RED)

Cada vez que eliges (RED)™ estamos más cerca de un mundo sin sida.

“ Cada vez que eliges (RED)™ estamos más cerca de un mundo sin sida. Cuando compras artículos (PRODUCT)RED™, estás ayudando a conseguir una generación sin sida. El Fondo Mundial ya ha recaudado 320 millones de dólares –más de 100 procedentes de Apple– para proporcionar asistencia médica y educación a los más afectados.

Fuente: [<https://www.apple.com.es/>].

“A través de nuestros productos y servicios, los clientes lo tienen fácil para unirse a nuestra lucha por conseguir que nazca la primera generación sin sida”, ha dicho Lisa Jackson, vicepresidenta de Medio Ambiente, Políticas e Iniciativas Sociales de Apple. "Mediante nuestra colaboración con (RED) para detener la transmisión del VIH de madres a hijos, ya estamos viendo un efecto significativo en las zonas que más ayuda necesitan. Estamos comprometidos a seguir en la lucha y a dar oportunidades a las futuras generaciones a través de estas acciones clave”.

Una de sus campañas más conocidas y que generó gran impacto fue el anuncio del Iphone 8 RED (Figura 4). En este anuncio hacen un enfoque muy cercano en el acabado rojo brillante que es lo único que ha incorporado esta edición especial, a parte de incorporar un frontal negro a diferencia del año pasado que era blanco.

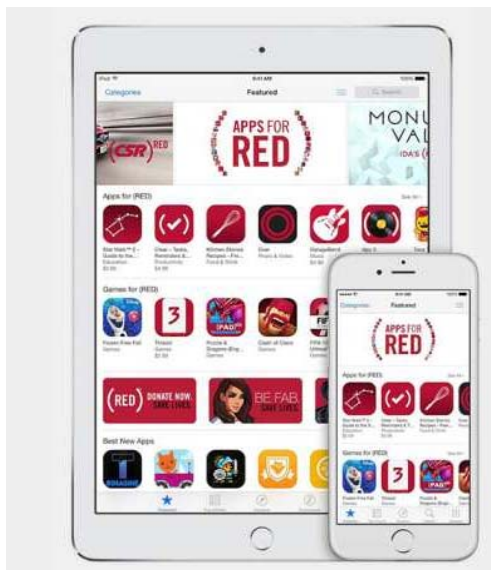
**Figura 4.** El iPhone 8 modelo RED.



Fuente: [<https://youtu.be/L5F1AniosZU>].

Otra de las campañas realizadas fue la de “Apps for (RED)” (Figura 5). Ésta consistía en que la App Store de Apple ofrecería 25 apps de gran éxito con contenido nuevo y exclusivo, de forma que cada vez que cualquiera de nosotros compre algunas de estas apps participantes en la campaña PRODUCT RED o haga una compra dentro de la app, toda recaudación irá al Fondo Global para la lucha contra el SIDA. Esta campaña se llevó a cabo del 24 de noviembre al 7 de diciembre de 2016.

**Figura 5.** Campaña apps for RED.



Fuente: [<https://hipertextual.com/2014/11/app-store-product-red>].

Otra campaña similar ocurrió en 2016. Apple hizo que sus clientes pudieran aportar su granito de arena jugando a sus juegos favoritos, o escuchando el álbum navideño de The Killers en exclusiva para (RED).

Algunos de los juegos más populares de la App Store (de temas como carreras, deportes, estrategia, puzzles y acción) ofrecerán contenidos (RED) de edición limitada en exclusiva para la App Store. Todos los ingresos recaudados a través de las compras realizadas dentro de estas apps se destinarán al Fondo Mundial.

El álbum navideño de The Killers, *Don't Waste Your Wishes*, está disponible en exclusiva en iTunes e incluye sus diez temas navideños, además del nuevo single "I'll Be Home for Christmas", cuyos ingresos en Estados Unidos se destinarán íntegramente al Fondo Mundial.

Para aumentar la visibilidad del Día Mundial Contra el SIDA, más de 400 tiendas Apple Store de los cinco continentes lucirán logotipos en rojo o rótulos del programa (RED) en sus escaparates. Se trata de la mayor

campana de concienciación de Apple sobre esta enfermedad. Los empleados de las Apple Store también informarán a los clientes de todos los medios de los que disponen para apoyar la iniciativa (RED).

En 2017, Apple celebra un año récord en donativos con más de 30 millones de dólares recaudados para el Fondo Mundial, lo que equivale a 144 millones de días de medicación antirretroviral que evita la transmisión del VIH de madres a hijos.

En 2018, celebrando los 12 años de asociación con Product RED, Apple promociona sus productos con el color rojo de una forma diferente a la de otros años anteriores (Figura 6). Fue la primera vez que la versión RED estuvo disponible en el lanzamiento de un nuevo iPhone y antes del Día Mundial del SIDA promocionando la versión RED del iPhone XR, que se lanzó al mismo tiempo que los modelos XR en otros colores.

**Figura 6.** Campaña Elige RED, regala vida



Fuente: [<https://www.apple.com/es/product-red/>].

### 3. Preguntas para discusión

**Pregunta 1.** *¿Por qué Product RED ha decidido colaborar con este tipo de marcas, en especial, con Apple Inc.?*

Product RED era una marca poco conocida, pero gracias a las colaboraciones que ha realizado con diversas marcas (American Express, Apple Inc., Converse, Motorola, Gap, Emporio Armani, Hallmark, Microsoft, etc) ha conseguido aumentar su notoriedad de marca y estar muy presente en el mercado. En concreto, con Apple ha alcanzado el éxito ya que ésta es una empresa con un gran volumen de ventas y conocida a nivel mundial.

**Pregunta 2.** *¿Crees realmente que el aumento del precio de productos RED en Apple está de forma justificada? Razonar la respuesta.*

La respuesta a esta pregunta es muy subjetiva y se encuentra totalmente abierta a la opinión personal de cada cual. La realidad muestra cómo en tanto para unos individuos el incremento de precio tiene sentido (tanto en el caso de este producto en concreto como en el otros que puedan estar vinculados a campañas o propósitos similares), para otros no, e incluso dicho incremento desincentiva para la adquisición del producto RED (y, análogamente, lo mismo en el caso de otros productos con esta misma finalidad).

**Pregunta 3.** *¿Qué instrumentos de comunicación se están empleando en las campañas mencionadas con anterioridad? ¿Han tenido la repercusión esperada?*

El principal instrumento de comunicación que se están empleando en las campañas de difusión de la acción comentada en este caso ha sido la página web de la empresa Apple. Por otro lado, la propia Apple ha utilizado asimismo su App Store para colaborar también a través de sus apps en color rojo. Además, en 2018 realizó un spot para su modelo iPhone 8 Red. La repercusión ha sido la esperada, tal y como se pueden ver en los números de ventas e ingresos conseguidos.

**Pregunta 4.** *¿Qué empresa ha reportado un mayor volumen de ventas y beneficios para PRODUCT RED?*

La empresa que más ha aportado con sus donaciones a PRODUCT RED es sin duda Apple. Esta empresa con todas sus campañas ha recaudado más de 160 millones de euros.

**4. Conclusiones**

Tras analizar el presente caso, se observa cómo la repercusión de ciertas personas y su ímpetu por crear una sociedad mejor han dado lugar a uno de los proyectos más esperanzadores de este siglo.

Toda esta repercusión y beneficios obtenidos para RED viene dada en gran medida por el gigante tecnológico APPLE. Ya de por sí la compañía de Cupertino goza de gran prestigio entre la población así como por los críticos más especializados, por lo que la unión entre RED y APPLE ha permitido potenciar la imagen de ambos, ya que a través de dicha unión las ventajas y sinergias obtenidas son más que evidentes.

Por un lado se encuentra RED, cuya alianza con APPLE les ha permitido obtener beneficios para su Fondo Internacional, logrando un mayor impacto en la población africana.

Por otro lado, se encuentra APPLE, donde su caso es distinto y no es directamente una acción “solidaria”; desde un punto de vista empresarial Apple ha aumentado su número de ventas tras su alianza con RED, además de conseguir una mayor distinción y status por parte del consumidor al adquirir cualquier producto RED by Apple.

En definitiva, y a modo de reflexión, hemos de decir que todas las compañías que colaboran con RED han permitido luchar y salvar la vida de millones de personas, pero también es destacable que se trata de un arma de doble filo, donde las grandes multinacionales aprovechan este hecho emocional para aumentar sus ventas y posicionar sus productos a un nivel de mayor prestigio que la competencia.

En dicho caso desarrollado con anterioridad, hemos proyectado la imagen de RED y la imagen de Apple, pero siempre bajo la óptica de la última. No menos importante, es destacable que la compañía RED ha permitido resolver los problemas de gran repercusión social a través de multinacionales de prestigio.

**Bibliografía**

- Apple Inc. (2019). Company official website [<https://www.apple.com/es/product-red/>]
- Chicarro R. (2018). APPLE PRODUCT (RED), QUÉ ES Y QUÉ PRODUCTOS PODEMOS COMPRAR. Octubre 17, 2019, de TuExperto. Sitio web: <https://www.tuexperto.com/2018/01/24/apple-product-red-que-es-y-que-productos-podemos-comprar/>.
- Duarte E. (2018). Apple ha recaudado 200 millones de dólares a través de su línea (PRODUCT) RED. Octubre 19, 2019, de Applesfera. Sitio web: <https://www.applesfera.com/general/apple-ha-recaudado-200-millones-dolares-a-traves-su-linea-product-red>.
- Lara, F. (2016). Apple ofrece aún más formas de colaborar con (RED) en la lucha contra el SIDA. Octubre 20, 2019, de Apple Newsroom Sitio web: <https://www.apple.com/es/newsroom/2016/11/apple-turns-red-with-more-ways-than-ever-to-join-the-fight-against-aids/>.
- Lara, F. (2017). Apple y (RED) celebran un año récord en donativos. octubre 16, 2019, de Apple Newsroom Sitio web: <https://www.apple.com/es/newsroom/2017/11/apple-and-red-celebrate-record-year-of-giving/>.
- Martin A. (2014). ¿Por qué la App Store se ha llenado de aplicaciones rojas? Octubre 18, 2019, de Hipertextual. Sitio web: <https://hipertextual.com/2014/11/app-store-product-red>.
- RED (2006). Company official website [<https://www.red.org/>].

---

# Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

---

Volumen 7 (2020)

MARKETING IN THE ERA OF THE COLLABORATIVE ECONOMY

## **SECTION VIII:**

# **Social entrepreneurship & social innovation**



## ECOSIA

**José Luis Vázquez Burguete**  
**María Purificación García Miguélez**  
*Universidad de León (España)*

**Marta del Estal Lorenzo**  
**Carmen Torres Soto**

### Resumen:

En el año 2009 surge Ecosia bajo la idea de crear un modelo de negocio con un impacto social positivo de la mano de Christian Kroll. De este modo se puede decir que Ecosia es un motor de búsqueda que se centra en la plantación de árboles alrededor del mundo a través de donaciones a organizaciones sin ánimo de lucro relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Ecosia logra estar cerca de su público objetivo a través de su presencia en las redes sociales, como Instagram o Youtube donde consta con 376.000 y 80.000 suscriptores respectivamente. Con esto logra tener una mayor visibilidad y conseguir que usuarios de internet se sumen a la causa y colaboren con ellos. El público objetivo al que dirigen las acciones es gente que utilice Internet a diario para realizar búsquedas y gente concienciada con el medio ambiente. A través de este buscador todas las ganancias que se generen irán destinadas a plantar árboles. Esto es posible debido a que los ingresos que obtiene vienen de la publicidad que muestran, donaciones y por los “ecolinks”, estos links permiten al usuario del buscador donar cada vez que realizan una compra. En todos los proyectos se persiguen unos objetivos centrados en la conservación de bosques y plantación de nuevos árboles en aquellas zonas del mundo que más lo necesiten.

### Abstract:

In 2019, Ecosia was funded by Christian Kroll, with the idea of creating a new business model with a positive social impact. In this sense, Ecosia can be considered a search engine that focuses on tree planting around the world. This is done through donations to non-for-profit organisations related to environmental care. Ecosia reaches its target audience through a large presence in social networking platforms like Instagram or YouTube, where it has 376,000 and 80,000 subscribers respectively. By doing so, they obtain a greater visibility and so, an increasing number of online users that cooperate with them and contribute to the cause. These actions are targeted to an audience that makes a daily use of the online browser. All the revenue originated from this browser is destined to tree planting projects. This is possible due to the profit generated by advertisements displayed on each search, donations and by the “ecolinks”. This links allows the search engine users to donate some money, each time a purchase is made. All projects pursue certain objectives focused on forests conservation and planting new trees in those areas of the world that need it the most.



## 1. Introducción

Ecosia fue fundada en el año 2009 por Christian Kroll licenciado en administración de empresas. Movido por su curiosidad de viajar decidió crear un proyecto con impactos positivos en una sociedad poco concienciada respecto al cambio climático y sus consecuencias. Kroll había lanzado antes proyectos similares a Ecosia, por ejemplo, Xabbel, Forestle y Znout. todos ellos se suspendieron con la gran acogida de Ecosia.

El lanzamiento del proyecto tuvo lugar en la XV Conferencia sobre el Cambio Climático de la ONU 2009 en Copenhague. Ecosia desde sus inicios, ha luchado por la conservación de dos de los parques nacionales más importantes de Brasil, uno de los objetivos principales que perseguía Kroll con el lanzamiento del proyecto.

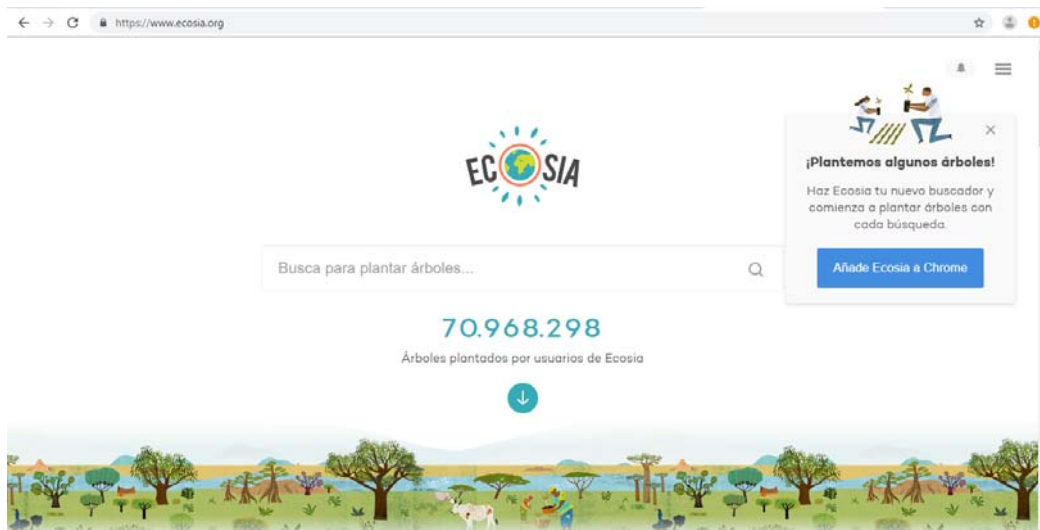
En 2016 se crea la versión 26 del motor de búsqueda, en este momento Pale Moon, un navegador web, agrega a Ecosia como uno de sus motores de búsqueda predeterminados lo que hace que el proyecto llegue a alcanzar una cuota de mercado a la que nunca antes había llegado. Se destina el 80% de sus ingresos al programa de plantación de árboles “Plant a Billion Trees” que pertenece a la asociación sin ánimo de lucro The Nature Conservancy, estos ingresos provienen de anuncios publicitarios, con los clics realizados por los usuarios en el buscador web de Microsoft, Bing. También dispone de enlaces en los que los usuarios realizan donaciones, los “EcoLinks”.

Según una entrevista realizada a Génica Schafgen, directora de Ecosia Alemania, “con sus ingresos cubren los gastos ordinarios, salarios, gastos de oficina y marketing y lo que queda, los beneficios de la empresa, se destinan a los proyectos e plantación de árboles.” Uno de los factores que contribuyen a esa diferenciación con el resto de buscadores es que a través de Ecosia no se guardan las búsquedas que realiza el usuario, al igual que no vende sus datos a los anunciantes y las búsquedas que se realicen están encriptadas.

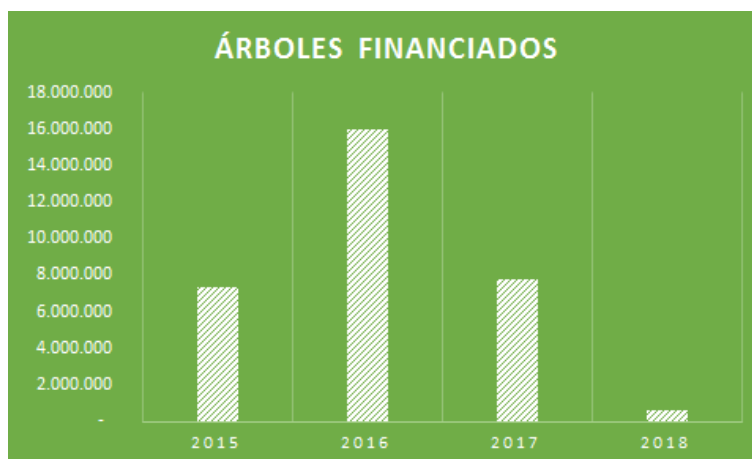
Uno de los principales objetivos que la organización se propuso desde que surgió esta idea de negocio es la plantación de mil millones de árboles antes de 2025. Además de la plantación de árboles, el motor de búsqueda neutraliza el 100% de las emisiones de sus servidores y demás infraestructuras que se utilizan para realizar su labor con la colaboración de su socio Myclimate.

El motor de búsqueda informa al usuario que por cada 45 búsquedas que realice se plantara un árbol. Para poder realizar las búsquedas a través de este buscador es necesario buscarlo a través de otro buscador diferente, una vez que te encuentras en la página web puedes establecerlo como el buscador predeterminado mediante una extensión a Google Chrome o Safari. A parte de estar disponible para el usuario a través de la página web, también dispone de aplicación para móviles y tablets. Además de cumplir la función de un buscador, a través tanto de la página web como de las aplicaciones, se muestra al usuario los proyectos en los que se ha visto involucrada la organización consiguiendo así una mayor credibilidad ante el usuario.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de ECOSIA



Fuente: [http://www.ecosia.org], a fecha 22/10/2019.

**Figura 2.** Gráfico de la evolución de árboles financiados por ECOSIA

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el gráfico, donde están plasmados los datos disponibles en la página web de Ecosia, la plantación masiva de árboles empezó en 2015, llegando a los 7.361.035 árboles plantados, en ese año se realizaron proyectos en África occidental y Brasil. 2016 fue el año en el que más Árboles fueron financiados por la organización llegando a rozar los 16 millones de árboles plantados, especialmente en la República de Madagascar donde se llegaron a plantar más de 15 millones.

En 2017 disminuye el número de proyectos que realizan llegando a penas a los 8 millones de árboles. Los proyectos de año, aunque disminuyeran, se realizaron en más puntos geográficos, entre los que se encuentran, Etiopía, Perú o España. Los datos de 2018 no están completos en la aplicación, solo reflejan lo conseguido a través de tres pequeños proyectos en Haití, Indonesia y Senegal.

## 2. Desarrollo del Caso

La política de marketing o estrategias de marketing que desarrolla Ecosia se centran en diferentes aspectos:

### Marketing digital y publicidad online

Para conseguir una mayor presencia en internet, darse a conocer entre su público objetivo y obtener una mayor financiación, la empresa utiliza una serie de keywords como “placa solar”, “crédito” o “cuenta bancaria”, que son más lucrativas que las demás.

En Brasil se incrementaron las acciones de Marketing Digital y publicidad online cuando el Amazonas se incendió, incentivando así a la población para actuar ante la catástrofe que estaba sucediendo.

### Merchandising

Una de las más fuertes políticas de marketing que desarrolla Ecosia es su merchandising, ofrece una gran variedad de productos al mercado con los cuales no solamente obtienen una gran financiación, sino que también se da a conocer y puede llegar a un gran número de clientes potenciales.

Estos productos que ofrece solo pueden ser adquiridos de forma online, a través de sus plataformas: página web, redes sociales, en las cuales puedes efectuar directamente la compra sin necesidad de registrarte en la página web, incluso a través de la opción shopping de Google.

En su página web, en el apartado Ecosia Shop, podemos observar que los productos están clasificados en Indonesia, Brasil, T-Shirts, Jumpers+Hoodies y Kids.

Los productos que se ofrecen son muy diversos destacando el sector textil, se centra sobre todo en la ropa, tiene gran variedad de camisetas y sudaderas con distintos diseños y muchas opciones de compra (variedad de tallas y colores) pero en todas tiene el logo de la empresa y frases como “Spread The Word, Not The Oil”.

También comercializa otro tipo de productos como botellas de agua, mantas o cortinas de ducha.

Figura 3. Página web Ecosia Shop



Fuente: [<https://ecosia.teemill.com/>] y [<https://ecosia.teemill.com/product/save-brazil-s-rainforests-t-shirt/>], a fecha 22/10/2019.

### Apoyo a causas en contra del cambio climático

Una de las maneras en las que Ecosia consigue tener una mayor visibilidad y mantener contacto directo con su público objetivo es formando parte de manifestaciones en las cuales se defiendan ideas que la empresa apoya, en este caso, centradas en la fomentación de acciones que busquen soluciones para el cambio climático.

De este modo Ecosia ha participado en manifestaciones como:

#### *Global Climate Strike*

Una serie de manifestaciones organizadas en la conocida como “Semana Global para el Futuro”, en torno al 20 de septiembre, en las que se reclama acciones para afrontar el cambio climático. Para prepararse para esta manifestación Ecosia aprovechó su repercusión en redes sociales como Instagram para motivar sus seguidores a que acudiesen también a las manifestaciones que se realizasen durante esa semana.

Por su parte el equipo de Ecosia acudió a las realizadas en Berlín y París siendo posible gracias a la política de licencia climática de la misma, a través de la cual se permite a los trabajadores participar en este tipo de actividades en horario laboral.

#### *Extinction Rebellion (XR)*

Esta manifestación forma parte del movimiento contra el cambio climático buscando presionar a los líderes políticos mundiales para que actúen cuanto antes. Ante este acto Ecosia volvió a hacer un llamamiento a sus seguidores a través de redes sociales, poniendo a su disposición información acerca de la manifestación que tuvo lugar el 7 de octubre de 2019 en Berlín.

#### *Marcha al bosque Hambach (Alemania)*

Ecosia formó parte de las 50.000 personas que acudieron a esta ruta en la que se intentaría conseguir que la tala de árboles del bosque Hambach para la producción de carbón no se produjese. Hizo eco de este movimiento en sus redes sociales mostrando también el logro conseguido, ya que tras ese acto se logró el principal propósito.

**Figura 4.** Trabajadora de ECOSIA en manifestación



Fuente: [<https://blog.ecosia.org>], a fecha 22/10/2019.

Desde el momento en el que un estudiante se pone en contacto con Ecosia, y empieza a realizar la campaña, se convierte en embajador de Ecosia, debiendo seguir una serie de pasos para poder desempeñar bien su función. Como, por ejemplo:

#### *Ecosia on campus*

Ecosia on campus es una campaña dirigida por estudiantes para conseguir el objetivo de que en las universidades el buscador predeterminado utilizado sea Ecosia. Esta idea comenzó en Reino Unido, cuando un grupo de amigos que eran usuarios de Ecosia se propusieron el objetivo de lograr que todas las universidades de allí utilizaran este buscador.

Tras lograrlo la idea se fue desarrollando hasta crear este término, a través del cual se lograron plantar casi 7.000 árboles durante el año 2018. Esto ha hecho que el objetivo de Ecosia on campus sea conseguir plantar 100.000 árboles para este 2019, debido a que ha crecido ya en más de 70 universidades.

Para lograr esta cercanía en el campus universitario se ofrece esta opción como una alternativa ecológica en la que participar y verse motivados para cambiar el mundo. De este modo el estudiante anima a sus compañeros a participar y hace que nazca un interés por tomar medidas contra el cambio climático.

Todos los documentos necesarios para que un estudiante interesado pueda participar en Ecosia on campus se encuentran en la página web, así como folletos o ejemplos de notas de prensa para tener así la mayor repercusión posible. En concreto, para:

- Crear y gestionar las redes sociales de Ecosia en su universidad, en ellas se subirán los proyectos que Ecosia va realizando a lo largo del mundo, dándole así una mayor visibilidad entre los estudiantes.
- Participar en eventos, entre los cuales se encuentra el plantar un árbol gracias a Ecosia en su campus.
- Medir el impacto de la campaña en la propia universidad.
- Buscar colaboración ya que con ayuda de más gente la campaña se desarrollará mejor y logrará más fácilmente llegar a los objetivos establecidos.
- Participar en eventos que cree la Universidad con la finalidad de dar a conocer Ecosia a la gente que acuda a ellos.

**Figura 5.** Estudiantes de ECOSIA on campus



Fuente: [<https://ecosia.zendesk.com>]], a fecha 22/10/2019.

### *Presencia en redes sociales*

Por la propia naturaleza de Ecosia (un buscador sin presencia física de ningún tipo), es necesario que tengan una gran presencia en las redes sociales puesto que es la única manera en la que se puede dar a conocer la empresa. Por eso Ecosia está presente en muchas redes sociales, Facebook, Twitter, Youtube, Instagram y LinkedIn.

En Facebook, por ejemplo, está muy actualizado de todas las labores que se llevan a cabo, sube varios post diarios informando al público de lo que pretenden conseguir y lo que ya han conseguido, en esta red social trata de llegar a todo tipo de público. Aparte de proporcionarnos información de sus trabajos, dispone de acceso directo a la tienda, información sobre los eventos a los que podemos acudir (manifestaciones en contra del cambio climático, charlas informativas...), dispone de un calendario de todos estos eventos especificando de qué se trata, lugar y fechas.

En Twitter se dedican principalmente al contacto con los clientes, retwitean posts que sube la gente y resuelve dudas que puedan surgir de una manera rápida.

YouTube es la plataforma que permite conocer a Ecosia de manera más profunda puesto que suben muchos videos explicando de manera muy clara los trabajos que realizan. Llevan utilizando el canal desde sus inicios donde al principio, en los primeros videos, trabajan de darse a conocer de manera más superficial, comentando cómo funciona el motor de búsqueda y a lo largo del tiempo ha evolucionado a video-documentales donde exponen sus trabajos desde dentro, enseñando al consumidor dónde trabajan, en que momento y dando testimonios de gente procedente del lugar donde se realiza la labor. En YouTube tienen un total de 80.700 seguidores, lo que quiere decir que es bastante conocido entre el público y los videos tienen un número muy alto de visualizaciones.

Instagram está enfocado a un público objetivo más joven, que es el que mayoritariamente utiliza estas red, se dedica a subir posts en los que hace referencia a algún proyecto llevado a cabo, normalmente con un enlace a YouTube en el que se explica detenidamente este. Recientemente han colgado un post comunicando que han llegado a plantar 10.000 árboles con 7mind por el reto #KlimaChallenge. En sus stories comunica a su público las ventajas de Ecosia, cómo se financian, los proyectos en los que están involucrados... También ofrece la posibilidad de comprar su merchandising dentro de la red.

Por último, en LinkedIn podemos encontrar información sobre la propia empresa, los trabajadores con los que cuenta, pudiendo contactar con ellos, un resumen de a qué se dedican como empresa y diversidad de informes que presentan al público.



### 3. Preguntas para discusión

#### Pregunta 1. *¿Ecosia cumple las expectativas con los árboles plantados?*

Desde las plataformas de Ecosia se establecen unos logros que incentivan la motivación del usuario por sumarse a la causa y ver que realmente tiene repercusión, pero ¿los datos que nos proporciona a través de la página web son verídicos?

Entrando en la página de Ecosia se muestra al usuario un contador de plantación de árboles, el cual sube un árbol plantado por cada segundo que el usuario está en el buscador.

**Figura 6.** Resultados de árboles plantados según la página web de ECOSIA



Fuente: [<http://www.ecosia.org>], a fecha 22/10/2019.

Esto genera desconfianza en el usuario ya que es improbable que cada segundo que el usuario pase en la página principal del buscador vaya sumándose un árbol. También sabemos que estos datos no son reales dado que en la tabla realizada para el apartado de introducción vemos que si sumamos los árboles que la organización ha plantado desde el año 2015 hasta el año no suman esa cifra.

Lo único que se logra con esto es generar ruido entre el usuario y la organización ya que lo que se conseguiría es quitarle credibilidad a la organización por el usuario que por primera vez entra en Ecosia, por lo que también da pie a empezar a especular sobre la organización, perdiendo así posibles usuarios potenciales solo por un pequeño detalle que se podría cambiar con facilidad o prescindir de él.

#### Pregunta 2. *¿Realmente dona Ecosia el 80% de sus ingresos a organizaciones no lucrativas?*

Otra pregunta muy frecuente es que de donde obtiene la financiación Ecosia para la plantación de los árboles y la ayuda a proyectos, como hemos descrito anteriormente esa financiación es obtenida sobre todo de la publicidad y de los clics del usuario pero, ¿es real que el 80% de esa financiación se dona a estas causas?

La propia empresa nos informa en todo momento de los árboles que han plantado, hace un seguimiento que el público puede ver de los proyectos en los que está colaborando, ofreciendo una imagen transparente de su empresa, lo que nos hace pensar que sí puede ser real que cerca del 80% de los beneficios sean donados, ya que sin esas donaciones la realización de los proyectos no sería posible.

Aparte de esto, en el blog encontramos informes detallados según los proyectos y los años en los cuales podemos observar graficas donde se informa al usuario el porcentaje de su financiación que se destina a cada gasto, salarios, impuestos, donaciones... También ofrece información sobre los árboles que se han plantado con cada donación. Todo esto hace creíble esta afirmación de la empresa.

#### Pregunta 3. *¿Ninguna de sus acciones genera daños al medio ambiente?*

Como ya sabemos Ecosia se caracteriza por ser una organización 100% sostenible y respetuosa con el medio ambiente, siendo una de sus ventajas competitivas al ser capaz de desempeñar la misma acción de cualquier otro buscador, pero sin generar ningún tipo de residuos.

Por lo que al buscador respecta se sabe que por norma general se produce una emisión de 0.2 gramos de Co2 en cualquier buscador, pero Ecosia ha conseguido cambiar esto, sus búsquedas están libres de Co2 gracias a la creación de su propia planta de energía solar capaz de cubrir todas las búsquedas generadas.

Otro aspecto importante es conocer el origen de la materia prima de su merchandising, Ecosia comercializa productos como camisetas, sudaderas, botellas reutilizables, bolsas de tela, etc. Todos los materiales que utiliza para la creación de este merchandising está hecho con productos orgánicos, como el algodón con el que se hacen las sudaderas o camisetas, tampoco son materias primas que hayan sido testadas en animales

y a su vez todas las impresiones que se han producido en los productos se han hecho con máquinas de fábricas de energía renovable.

#### 4. Conclusiones

Cuando empezamos a plantearnos el realizar este trabajo sobre esta organización se nos pasó pensar que realmente no cumplía lo que prometía y que de alguna manera se lucraba más de lo comunicado por ellos a través y que la actividad que desempeñaban en verdad no era llevada a cabo al 100%, esto nos pudo pasar por falta de información acerca de Ecosía, dado que conocíamos la labor que desempeñaba de oídas y nunca antes nos habíamos sentido motivadas a analizar información de manera tan precisa.

Como hemos podido ver al realizar este informe, la empresa Ecosia presenta un modelo de negocio novedoso tanto en su sector o como en general en aquellos sectores vinculados con la tecnología, siendo capaz de desarrollar la totalidad de su actividad generando el menor impacto posible en el cambio climático. Aun así, en el desarrollo de su actividad de negocio se generan algunas fases de confusión para el usuario de este buscador, a pesar de ello Ecosia ha logrado que su buscador se posicione y sea usado por un gran número de personas, lo que nos hace pensar que si mejorara aquellos aspectos que generan ruido entre la organización y los usuarios, las cifras de participación de los usuarios serían mayores, llegando así más fácil a cumplir los objetivos y poniéndose otros mayores.

Analizando esta entidad hemos podido determinar que su público objetivo es la gente joven, ya que es la que mayor mentalidad de concienciación respecto al cambio climático posee. Así, las acciones que desarrolla para tener contacto con este público de forma física están bien desarrolladas, ya que los entornos elegidos son los adecuados (por ejemplo, en manifestaciones), aun así, vemos que este contacto se centra en países como Alemania y que en muchos otros apenas tienen contacto con usuarios, careciendo por ejemplo de redes sociales oficiales de otros países.

Otra forma que tienen de tener este contacto con el usuario es con los estudiantes. Existe Ecosia en campus, sistema con el que se involucran a los estudiantes con Ecosia a través de la universidad, pero los estudiantes son las que tienen que invertir su tiempo y en ocasiones dinero (por ejemplo, para la impresión de folletos) mientras que desde Ecosia se limitan a darles los documentos e imágenes que ellos tienen que utilizar en los eventos. Por esto consideramos que, si Ecosia invirtiera un poco en este proyecto dando de alguna manera un incentivo a los estudiantes, estos gastarían ese incentivo en el material necesario para obtener los folletos, pancartas, etc. necesario para cada evento.

De esta manera se presenta una dificultad en la comunicación con el usuario y la cercanía a este por dificultad en el lenguaje o por imposibilidad de que desde una misma cuenta se pueda gestionar a las dudas o comentarios de las personas de todos los países en los que Ecosia está presente. Por lo que pensamos que, si realizase una segmentación en base a países, en lo que a redes sociales se refiere, sería más fácil lograr un mayor interés y a su vez una mayor participación.

Respecto a la transparencia de la empresa, nos encontrábamos totalmente equivocadas, en su página web se encuentran disponibles todos los informes desde el año 2014, reforzando así el vínculo de confianza que crea con sus usuarios. En estos informes refleja el destino de sus ingresos, del 80% que los destina a la plantación de árboles a través de organizaciones no lucrativas indicando la cantidad de dinero invertido en cada proyecto desarrollado en ese intervalo de tiempo.

#### Bibliografía

- Cárdenas, J. (27 de agosto de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/ecosia/>
- Fred. (1 de agosto de 2019). Ecosia Blog. Obtenido de <https://blog.ecosia.org/ecosia-on-campus/>
- Rebmann, M. (2 de mayo de 2019). *Triodos*. Obtenido de <https://www.triodos.es/es/articulos/2019/ecosia-el-buscador-que-planta-arboles-y-protege-tus-datos>
- Retina, E. P. (27 de abril de 2018). *El País*. Obtenido de [https://retina.elpais.com/retina/2018/04/25/innovacion/1524656044\\_003388.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/04/25/innovacion/1524656044_003388.html)
- Villalonga, C. (8 de 3 de 2016). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/natural/20160307/40269821051/ecosia-buscador-plantar-arboles.html>

## MARKETING DIGITAL COMO INSTRUMENTO PARA A ECONOMIA COLABORATIVA: O ESTUDO DE CASO DA DOGHERO

**Paulo Gonçalves**

*Instituto Politécnico do Porto – ISCAP  
(Portugal)*

**Alexandre Vieira Sabóia**

**Douglas Legramante**

**Max Uanderson Pereira Menegaz**

**Wagner da Silva Ferreira Filho**

### **Resumo:**

O presente artigo tem como finalidade analisar a ação de marketing digital da *startup* brasileira DogHero, pormenorizando o uso do aplicativo e o segmento/público destinatário, ilustrado com aspectos de economia colaborativa. Este artigo diferencia a DogHero das *pet shops* tradicionais, evidenciando sua originalidade de negócio e explorando o marketing digital utilizado na campanha publicitária veiculada na plataforma YouTube, que ultrapassou a marca de 200 mil visualizações e ampliou o número de interessados em atuar como anfitriões, numa plena economia colaborativa.

### **Abstract:**

This article aims to analyze the digital marketing action of the Brazilian startup DogHero, detailing the use of the application and the target segment / audience, illustrated with aspects of collaborative economy. This article differentiates DogHero from traditional pet shops, highlighting its business originality and exploring the digital marketing used in the advertising campaign on the YouTube platform, which surpassed the mark of 200 thousand views and increased the number of interested in acting as hosts, in full collaborative economy.



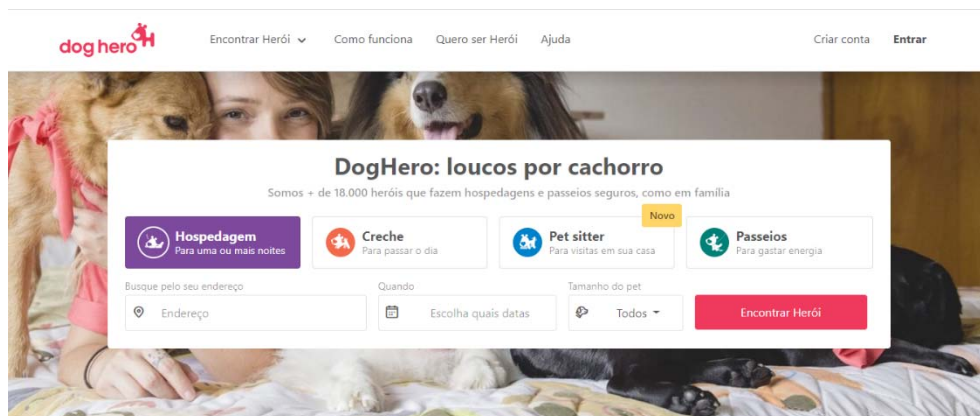
## 1. Introdução

Criada pelo engenheiro Fernando Gadotti e pelo publicitário Eduardo Baer, a DogHero é uma plataforma de economia compartilhada que conecta donos de cães que precisam se ausentar a pessoas que aceitam receber o cachorro em casa durante o período da ausência, que surgiu após Baer se ver diante de uma dificuldade; tinha vontade de ter um cachorro, porém a necessidade de viajar constantemente o impedia de possuir um animal, uma vez que os hotéis para cachorros nem sempre oferecem bons serviços.

Foi assim que em novembro de 2014 surgiu a DogHero, considerada um Airbnb dedicado aos animais de estimação, ela atua como um intermediário, conectando donos de cachorros com anfitriões que oferecem cuidados especializados, acolhendo os *pets* em suas próprias residências. Com sede em São Paulo, hoje é a maior rede colaborativa de apaixonados por cachorro, com mais de 1 milhão de animais cadastrados e mais de 20 mil cuidadores, entre eles passeadores, *pet sitters* e anfitriões que hospedam em casa. A região sudeste concentra a maior parte da rede de heróis da empresa, cerca de 40%. Seu ritmo elevado de crescimento possibilitou que a empresa hoje esteja presente no México, Argentina e em mais de 700 cidades brasileiras, e, mesmo sem ter filiais e funcionários nessas cidades, eles arrecadam uma fatia 25% do valor das hospedagens intermediadas pela plataforma.

Atualmente a empresa oferece seus serviços através de aplicativos disponíveis para as plataformas Android e iOS, e diretamente no site, ilustrado na Figura 1, onde os próprios usuários fazem o cadastro, efetuam a reserva. Nos planos para o futuro, a empresa pretende “se tornar um *hub de pet service* na América Latina, propondo outros tipos de serviços aos que possuem um cachorro em casa. Recentemente, começaram a testar o *dog walking*, um setor onde você consegue encontrar profissionais para passear na frequência que desejar com seu *pet*”. (Vieira, 2017).

**Figura 1.** Écrã do início da página web oficial da DogHero.



Fonte: <https://www.doghero.com.br/>, à data de 18/02/2020.

## 2. Desenvolvimento do caso

A constante evolução tecnológica tem afetado diretamente a estrutura de funcionamento das organizações, tornando-as cada vez mais modernas e competitivas, o que tem possibilitado alterações na forma de interação com clientes e contribuído para o surgimento de um novo modelo de negócio: a economia colaborativa.

Para Gansky (2011) a economia colaborativa desponta como um movimento mundial caracterizado por um contexto em que jovens empreendedores desenvolvem novos produtos, serviços e soluções a partir de oportunidades de negócios. Bardhi e Eckhardt (2012, p. 881), complementam dizendo que “em vez de comprar e possuir coisas, os consumidores querem ter acesso aos bens e preferem pagar pela experiência de acessá-los temporariamente”. Um elemento fundamental para este novo modelo é a internet, pois os novos negócios baseados em compartilhamento estão constituídos, em grande parte, nas mídias sociais, e através do acesso à rede é possível encontrar serviços cada vez mais direcionados e pessoais. (Gansky, 2011).

Este modelo de negócios, que usa a internet para promover ações de marketing, é chamado de marketing digital. De acordo com Torres (2018, p. 66), o marketing digital tem como característica, “utilizar efetivamente as tecnologias digitais como uma ferramenta de marketing, (...) criando uma estratégia de

marketing ativa, garantido que ela seja executada e que seus resultados sejam efetivos”. Desta forma podemos considerar marketing digital como o conjunto de atividades que uma empresa desenvolve de forma *online* que tem como objetivo principal, captar novos negócios, expandir seu mercado de atuação, criar novos relacionamentos, desenvolver e fortalecer a sua identidade, ou seja sua marca.

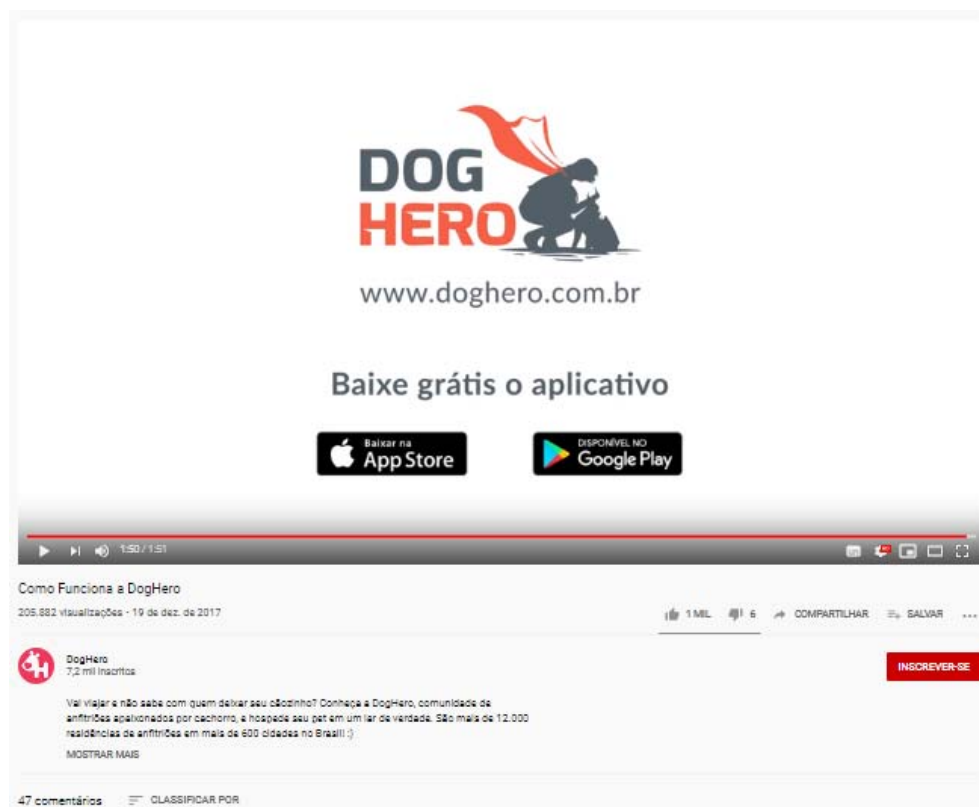
Enquadrada nos conceitos de economia colaborativa e aplicando estratégias de marketing digital, a DogHero desenvolveu uma campanha publicitária, que está disponível em seu canal na plataforma de vídeos YouTube, com o título “Como funciona a DogHero”. Esse vídeo publicitário foi publicado em 19 de dezembro de 2017. Ele inicia fazendo um questionamento para os donos de cachorros que precisam se deslocar para outra cidade ou para longe de casa, e que não sabem onde deixar seu “melhor amigo”. Então é apresentada como opção a DogHero, que “conecta “pais” e “mães” de cachorros a anfitriões amorosos prontos para manter a rotina deles enquanto estão a viajar”.

Na sequência, o vídeo explica o procedimento para contratar os serviços da empresa: através do site ou aplicativo é possível escolher as datas de hospedagem e verificar a avaliação dos anfitriões, e após a aplicação dos filtros é possível encontrar vários heróis com o perfil certo para cada perfil de cachorro. Na próxima etapa é possível conversar com o herói escolhido e marcar um pré-encontro para apresentar o cão e falar sobre sua rotina. O próximo passo é fazer a reserva escolhendo uma das opções de pagamento disponíveis.

O vídeo ainda comenta sobre a garantia veterinária no valor de até cinco mil reais, e, por fim, convida o navegante a conhecer a DogHero, baixando o aplicativo ou navegando pelo o site.

Esta publicação no YouTube possui como descrição o seguinte texto: “Vai viajar e não sabe com quem deixar seu cãozinho? Conheça a DogHero, comunidade de anfitriões apaixonados por cachorro, e hospede seu pet em um lar de verdade. São mais de 12.000 residências de anfitriões em mais de 700 cidades no Brasil! :)” (DogHero, 2017), que tem como objetivo influenciar na decisão do internauta, explorando aspectos relacionados à fatores emocionais.

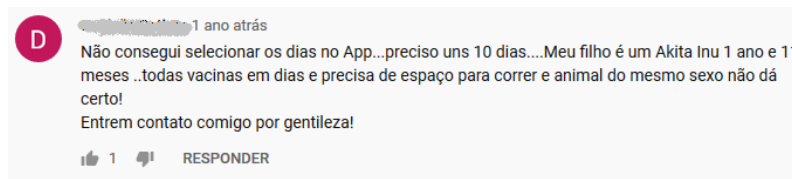
Figura 2. Campanha DogHero.



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Lu7D2oFpe6Q>, à data de 18/02/2020.

Atualmente o vídeo possui mais de 200 mil visualizações, 1000 likes e 47 comentários. Além da comunicação impessoal, essa ação de marketing também explorou a comunicação pessoal, estreitando a comunicação com o cliente, como pode ser observado na imagem abaixo.

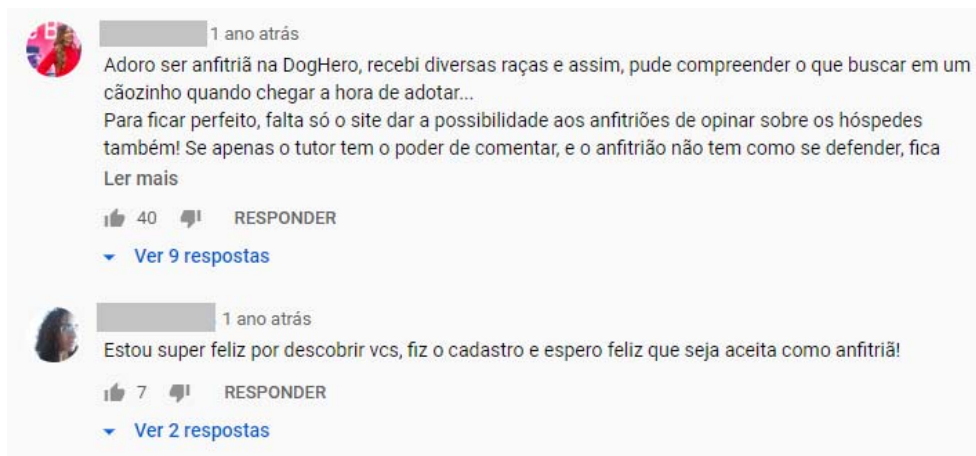
**Figura 3.** Comentário da ação de marketing.



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Lu7D2oFpe6Q>, à data de 2/11/2019.

O vídeo também possibilitou que a DogHero aumentasse sua rede de anfitriões, pois algumas pessoas que assistiram ao vídeo realizaram o cadastro como herói, conforme pode ser observado na Figura 4.

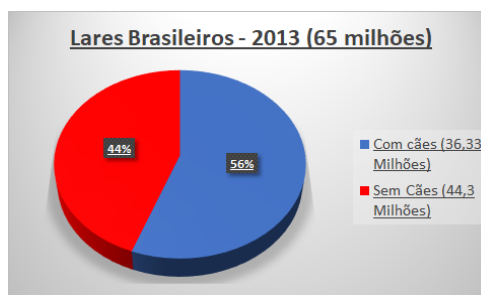
**Figura 4.** Comentários da ação de marketing.



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=Lu7D2oFpe6Q>, à data de 19/02/2020.

O sucesso da empresa DogHero deu-se ao explorar um nicho de mercado, pois de acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde de 2013 que estimou a proporção de domicílios com cachorros ou gatos; revelou que 44,3% dos domicílios o Brasil possuem pelo menos um cachorro, o equivalente a 28,9 milhões de unidades domiciliares, assim como demonstra a Figura 5.

**Figura 5.** Quantidade de lares Brasileiros com cães.



Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015)

O estudo demonstrou que a Região Sul possui a maior proporção de cães (58,6%), e a Região Nordeste, a menor (36,4%). Na área rural, a proporção de domicílios com cachorros é de 65,0%, superior à observada na área urbana (41,0%). O estudo evidenciou ainda que o número de cachorros em domicílios brasileiros é estimado em 52,2 milhões, ou seja, uma média de 1,8 cachorro por residencia. Isso demonstra o tamanho do mercado para a empresa. Nesta perspectiva, o público que está inserido neste segmento, quando precisa viajar ou fazer atividades que impliquem em ficar afastado de sua residencia, tem os seguintes questionamentos: onde deixar o animal? Canil? Hotel?


Diante desta necessidade evidenciada, a empresa DogHero aproveitou o nicho de mercado oferecendo três serviços: hospedagem, creche e passeios. No serviço de hospedagem o usuário pode encontrar um herói

para cuidar de seu cão durante suas viagens. No serviço de creche é possível contratar os cuidados de anfitriões em horários específicos. Já os passeios, possibilitam que os cães gastem energias acumuladas, evitando que os animais fiquem estressados.


Na Figura 6 é possível visualizar os serviços oferecidos pela DogHero. Atualmente mais de 1 milhão de cachorros já fazem parte da família DogHero e 98% das avaliações são 5 estrelas. (DogHero, [s.d.]).

Figura 6. Serviços oferecidos pela DogHero.


**De cachorro a gente entende: conheça nossos serviços**




**Hospedagem**  
Encontre anfitriões que hospedam seu cachorro e mantêm a rotina dele.  
[Saiba mais >](#)



**Creche**  
Cuidado e atenção o dia todo. Não deixe seu cão sozinho em casa enquanto trabalha. A gente te ajuda!  
[Saiba mais >](#)



**Passeios**  
Peça passeios para o cachorro farejar novos ares e gastar energia.  
[Saiba mais >](#)

 **98% das avaliações são 5 estrelas**

- ✓ Apenas 20% dos candidatos são aprovados pelos nossos especialistas
- ✓ Pagamento seguro pela DogHero com **Garantia Veterinária** inclusa
- ✓ **Fotos e notícias** para você acompanhar seu cãozinho onde estiver

Fonte: www.doghero.com.br, à data de 2/11/2019.

Na DogHero você faz a busca por heróis, onde é possível encontrar o cuidador que tem o perfil mais adequado para o seu cão, aplicando diversos filtros, possibilitando encontrar o melhor anfitrião para o seu “melhor amigo”.

Figura 7. Filtros para escolher do melhor anfitrião.

Encontre o Anfitrião perfeito ×

---

Busque pelo seu endereço

📍 Endereço


Entrada

📅 14/11/2019


Saída

📅 17/11/2019


Tamanho do pet




até 5kg




5 a 10kg



10 a 20kg



20 a 40kg



+40kg

O cachorro é:

Macho

Fêmea

É castrado?

Sim

Não

Encontrar Herói

Fonte: www.doghero.com.br, à data de 2/11/2019.

Para ser um anfitrião ou passeador, é preciso realizar testes criteriosos e ter experiência e afinidade com animais. Cada profissional escolhe o preço que irá cobrar pelos serviços, a média é de R\$ 24,00 para passeios e de R\$ 45,00 para hospedagens, sendo possível ganhar até R\$ 8 mil com as hospedagens em períodos de alta temporada.

### 3. Perguntas para discussão

**Pergunta 1.** *Porquê as iniciativas de economia colaborativa vêm ganhando cada vez mais espaço na economia global?*

As empresas baseadas em economia colaborativa podem se adaptar facilmente aos diferentes mercados, gerando vantagem competitiva, se comparada aos modelos formais de negócio, aumentando potencialmente seu alcance e tamanho. Dreyer, Lüdeke-Freund, Hamann e Faccer (2017, p. 1) afirmam que “um estudo da IBM descobriu que executivos de todo o mundo temem a “síndrome do Uber” ou a “Uberização”, ou seja, a desestabilização de negócios tradicionais ou mesmo de indústrias inteiras pela concorrência inesperada de empresas com modelos de negócios completamente diferentes”.

Portanto, devido à sua natureza inovadora e competitiva, este modelo de negócio está ganhando cada vez mais espaço no mercado, mudando a forma de exploração do capital e revolucionando o modelo das transações econômicas.

**Pergunta 2.** *Quais as vantagens oferecidas pela DogHero, se comparada com os pet shops tradicionais?*

A DogHero possui alguns diferenciais se comparada aos pet shops tradicionais. São eles:

1. Possibilidade de manter a rotina dos cães durante as viagens;
2. Acesso aos feedbacks dos heróis, possibilitando escolha daquele com melhor avaliação;
3. Aplicação de filtros que atendam às necessidades específicas de cada cão, como por exemplo, uma casa com jardim com anfitrião que forneça cuidados especiais;
4. Interação através do aplicativo, proporcionando o acompanhamento da rotina do cão com o envio de fotos e vídeo;
5. Garantia veterinária de até R\$5.000,00 caso o cão venha a adoecer.

Além disso, por se tratar de uma economia colaborativa, a DogHero possui vantagem competitiva, quando comparada com as empresas tradicionais, ao permitir aos utilizadores reduzir seus gastos e permitir o acesso a experiências únicas, com base na (com)partilha de diversos serviços, em vez de “usar e deitar fora” cachorros, pela sua compra.

**Pergunta 3.** *Qual a importância do marketing digital para que as startups, como a DogHero, consigam obter sucesso financeiro?*

O grande número de pessoas que utilizam a internet diariamente não permite que empresas inovadoras fiquem fora da rede. Seja para atrair novos clientes ou para estreitar o vínculo com os clientes já fidelizados, o marketing digital é uma excelente ferramenta capaz de fortalecer o nome das empresas, aumentar geração de receitas, criar parcerias, entre outros.

Portanto, o marketing digital é uma ferramenta estratégica capaz de aumentar a visibilidade das startups, levando bens/serviços do produtor para o consumidor, contribuindo para o aumento da geração de receitas e fortalecendo a marca no mercado, possibilitando que objetivos estratégicos sejam alcançados.

### 4. Conclusões

O avanço da tecnologia e o aumento da concorrência está obrigando as empresas a se inovarem para permanecerem competitivas no mercado. Nesta perspectiva, a economia colaborativa possui enorme vantagem se comparada ao mercado tradicional, visto que é possível obter um grande alcance de recursos, com menor custos e investimentos, em um curto período de tempo.

A DogHero apostou nesse modelo inovador no Brasil, atuando no mercado de serviços caninos através de uma plataforma on-line, e seu alto índice de crescimento possibilitou que hoje ela esteja presente em mais de 700 dos municípios brasileiros, além de atuar na Argentina e México.

Ao analisar o vídeo “Como Funciona a DogHero”, percebe-se que o número de dislikes é ínfimo se comparado ao número de likes, o que indica uma boa aceitação pelas pessoas que visualizaram, conforme pode ser reforçado nos feedbacks recebidos através dos comentários.

Nos planos para o futuro, a empresa pretende “se tornar um hub de pet service na América Latina, propondo outros tipos de serviços aos que possuem um cachorro em casa. Recentemente, começaram a testar o dog walking, um setor em que se consegue encontrar profissionais para passear na frequência que desejar com seu pet” (Vieira, 2017).

Em suma, é evidente que a DogHero soube explorar uma necessidade real de muitas pessoas que buscam serviços e produtos baseados no conceito de economia colaborativa. A DogHero tem tudo para continuar crescendo e criando felicidade e bem-estar das pessoas, com base na simples utilização de ferramentas de marketing digital, como instrumento de desenvolvimento para economia colaborativa.

### **Bibliografia**

- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898. <https://doi.org/10.1086/666376>
- DogHero. ([s.d.]-a). Como Funciona a DogHero—YouTube. Recuperado 5 de novembro de 2019, de YouTube website: <https://www.youtube.com/watch?v=Lu7D2oFpe6Q>
- DogHero: Passeios e hotel para cachorro na palma da mão | DogHero. ([s.d.]-b). Recuperado 2 de novembro de 2019, de DogHero: Passeios e hotel para cachorro na palma da mão | DogHero website: <https://www.doghero.com.br>
- Dreyer, B., Lüdeke-Freund, F., Hamann, R., & Facer, K. (2017). Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models’ stakeholder value impacts and their relationship to context. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 87–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.036>
- Gansky, L. (2011). *Mesh—Por Que o Futuro Dos Negócios É Compartilhar* (1o ed). Alta Books.
- Torres, C. (2018). *A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. Recuperado de <https://books.google.pt/books?id=uDN7DwAAQBAJ>
- Vieira, J. (2017, outubro 3). A criação, os erros e planos da DogHero para intermediar estadia para todos os cachorros do país. Recuperado 5 de novembro de 2019, de Projeto Draft website: <https://projetodraft.com/a-criacao-os-erros-e-planos-da-doghero-para-intermediar-estadia-para-todos-os-cachorros-do-pais/>



## POLÍTICAS LGBTI EN ACCENTURE

**Dolores Gallardo Vázquez**

**Juan de la Cruz Sánchez Domínguez**

**Luis Enrique Valdez Juárez**

*Universidad de Extremadura (España)*

### **Resumen:**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un elemento que ha ido adquiriendo mayor importancia en los últimos años dentro de la estrategia empresarial. Entre las prácticas de RSC que aplican empresas se encuentran las dirigidas al capital humano de las organizaciones, destacando las políticas de protección de los empleados contra la discriminación. En este caso práctico se analizan las políticas de protección a los empleados pertenecientes al colectivo LGBT que aplica Accenture. En primer lugar, se explican los orígenes de la empresa de forma resumida, y en el caso se exponen los estándares que ha establecido la ONU para la protección de los trabajadores LGBT y las medidas que ha tomado Accenture para aplicarlos a sus trabajadores, entre las que destacan la cobertura de tratamientos médicos a las personas transgénero que trabajen en la empresa y la creación de una red global de trabajadores LGBT en todos los países en los que opera. Como conclusión, señalamos que la aplicación de los estándares propuestos por las Naciones Unidas en 2017 es un paso importante para lograr la normalización del colectivo.

### **Abstract:**

Corporate Social Responsibility (CSR) has increased its importance in the strategy of organizations in the last years. Among the CSR practices applied by companies, there are some directed to the human capital of organizations, such as the policies for protecting employees against discrimination. In this case we analyse the policies that Accenture applies for protecting LGBT employees. First, we briefly explain the origins of the company, and in the case we show the standards the UN established to protect LGBT employees, and the measures Accenture has taken to apply them, such as paying the medical treatments of transgender people who work for the company, and the creation of a global LGBT employee network in all the countries it operates. As a conclusion, we highlight that applying the standards that the UN proposed in 2017 is an important step towards the normalization of LGBT people.



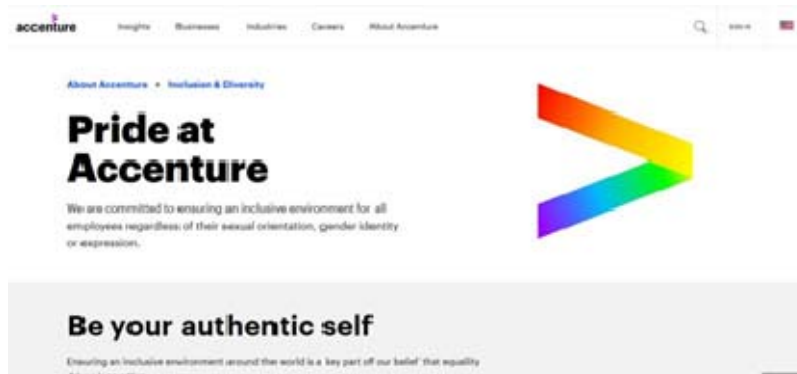
## 1. Introducción

La historia de Accenture comienza en la empresa de auditoría y consultoría contable Arthur Andersen, como un departamento dedicado a la consultoría tecnológica. En el año 1951, uno de los gestores de este departamento, Joseph Glickhauf, presentó su ordenador Glickiac, y consiguió convencer a los socios de la empresa para que invirtieran en el por entonces inexistente sector de la consultoría informática. Tres años después, la inversión realizada dio sus primeros frutos: El departamento de Servicios Administrativos instaló el primer ordenador para uso comercial en la sede de la empresa General Electric. Al año siguiente, en 1955 el departamento comenzó su expansión internacional abriendo sus oficinas en la Ciudad de México. En 1957, Glickhauf se convirtió en el director del departamento de Servicios Administrativos y éste abrió sus primeras oficinas en Europa, en Londres, Oslo, París, Milán y Bruselas. En 1958, el departamento diseñó para el Bank of America el sistema que dio origen a lo que hoy conocemos como tarjetas VISA.

En la década de los 60 el departamento abrió sus primeras oficinas en Asia, concretamente en Tokio (1962). Unos años después, en 1965, tuvo lugar la primera acción formativa para el personal del departamento en Chicago y, en 1969, Bill Ingersoll sustituyó a Glickhauf como jefe del departamento. Ya en los años 70, Bill Mueller se convirtió en el jefe del departamento (1971), que trasladó su centro formativo a St Charles, Illinois, en ese mismo año. En la década de los 80 tiene lugar uno de los cambios más importantes para la futura Accenture: en 1980 Vic Millar se convierte en jefe del departamento de Servicios Administrativos y, ese mismo año, se cambia su nombre a Sección de consultoría de gestión de información. En 1985, los consultores Peter Peterson y Roy Harmon introdujeron las ideas de la producción just in time en el departamento, que en 1988 cambia su nombre a Andersen Consulting. En 1989, Andersen Consulting se separa de Arthur Andersen y se constituye como unidad de negocio independiente. En agosto del año 2000, Andersen Consulting se separa completamente de Andersen Worldwide y Arthur Andersen, y ese mismo año la empresa cambia su nombre a Accenture, propuesto por un empleado noruego. En 2007, Accenture comienza a aplicar prácticas de responsabilidad ambiental. En 2018, Accenture contaba con 459.000 empleados y una cifra de ingresos totales de 39.6 billones de dólares.

Accenture lleva presente en España desde el año 1965, y actualmente cuenta con un total de 380 clientes (de los cuales 70 son parte de las 100 empresas más grandes del país), 12000 empleados y 1083 millones de euros de facturación en el año 2018. En este trabajo nos centraremos en las políticas que aplica la empresa para proteger a las personas pertenecientes al colectivo LGTB<sup>1</sup> y evitar que sean discriminadas en sus puestos de trabajo. En la figura 1 presentamos la página web de políticas LGTBI de Accenture.

**Figura 1.** Página web de Accenture sobre políticas LGTBI



Fuente: [<https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/lesbian-gay-bisexual-transgender>], a fecha 1/11/2019.

## 2. Desarrollo del Caso

### 2.1.- Discriminación en el puesto de trabajo por razones de orientación sexual

Existen pruebas empíricas de la discriminación que las personas LGTBI sufren en sus puestos de trabajo (Valfort, 2017). Encuestas recientes realizadas a personas LGTBI por la Unión Europea muestran que gran

<sup>1</sup> Las siglas LGBT, LGTB, LGBTI y LGTBI son consideradas sinónimas.

parte de las personas que respondieron sufrieron discriminación o acoso en sus puestos de trabajo (Eurofound, 2016). La falta de denuncias puede llevar a pensar que la discriminación de las minorías sexuales no es un problema común en el mercado de trabajo, lo cual puede tener implicaciones en las políticas utilizadas para combatir estos problemas (Fric, 2019). Aunque los individuos puedan suponer la orientación sexual de otras personas basándose en sus movimientos corporales (Johnson *et al.*, 2007), rasgos faciales (Brewer y Lions, 2017) o incluso la voz (Fasoli *et al.*, 2017), la orientación sexual se ha considerado tradicionalmente un tipo de diversidad no observable (Milliken y Martins, 1996).

Las personas pertenecientes al colectivo pueden no sufrir discriminación si nadie sabe ni sospecha que son LGTBI, aunque puedan sufrir discriminación indirecta a través de un entorno hostil (Ragins y Cornwell, 2001). Por ello, cuando las personas del colectivo toman decisiones sobre cómo gestionar la información relacionada con su orientación sexual, realizan un análisis de los costes y beneficios de salir del armario (Rostosky y Riggle, 2002). Debido a que desvelar la orientación sexual puede aumentar el riesgo de sufrir rechazo social, prejuicios y discriminación (Chaudoir y Fisher, 2010), es probable que las personas que pertenecen al colectivo escondan su condición por miedo a la discriminación y al estigma (Ragins y Cornwell, 2001).

La orientación sexual de una persona no es medida de su validez a la hora de desempeñar un puesto de trabajo. Todos los individuos, independientemente de sus circunstancias personales, poseen un potencial que la organización que les emplee (sea del sector y del tamaño que sea) debería ayudarles a desarrollar. A nivel organizacional la discriminación no tiene ningún sentido, por lo que las propias organizaciones también deben implicarse en su eliminación. Para ello, los trabajadores deben modificar sus puntos de vista sobre las circunstancias personales diferentes a las suyas. A nivel académico, profundizar en este tipo de análisis también es necesario para comprender los mecanismos que las organizaciones utilizan para eliminar la discriminación y cómo dichos mecanismos pueden mejorar para ser más efectivos en su objetivo.

En el siguiente apartado analizamos una de las bases que las organizaciones pueden utilizar para combatir cualquier tipo de discriminación por motivos de orientación sexual o identidad de género.

## 2.2. Estándares de la ONU sobre no discriminación laboral

A principios del año 2019, varias grandes empresas (Accenture, Deutsche Bank, EY, Mastercard, Microsoft, Omnicom y Salesforce) firmaron, en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos, un acuerdo para acelerar y aumentar la inclusión de las personas LGBT en sus puestos de trabajo globalmente, a través de la implantación de los estándares de conducta de la ONU (2017) para eliminar la discriminación en el puesto de trabajo como muy tarde en 2020. De forma resumida, los cinco estándares establecidos por la ONU (2017) son los siguientes:

**1.- Respeto de los derechos humanos.** Todas las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos de todo el mundo, incluidas las personas LGBT, en sus relaciones comerciales. Se espera que las empresas desarrollen y apliquen políticas específicas, y que sean diligentes. En el caso de que alguna de sus actuaciones no haya respetado los derechos humanos, las consecuencias deben ser paliadas.

**2.- Eliminar la discriminación en los centros de trabajo.** Tanto los empleados como el resto de las personas que se relacionan con la empresa merecen ser libres de discriminación. Las organizaciones deben asegurarse de que no existe ningún tipo de discriminación en sus procesos de reclutamiento, durante el trabajo, en las condiciones de trabajo, en el respeto a la privacidad ni en los procedimientos de gestión de los problemas.

**3.- Proporcionar apoyo.** Las personas LGBTI son, entre otras cosas, empleados, gestores, propietarios de negocios, clientes y miembros de las comunidades; aun así, se encuentran con muchos obstáculos a la hora de ser aceptados en sus puestos de trabajo. Los negocios deben proporcionar un ambiente positivo a las personas LGTBI para que puedan realizar sus funciones con toda dignidad y sin estigmas. Los negocios deben ir más allá y asegurarse de satisfacer las necesidades específicas de las personas LGTBI.

**4.- Prevenir cualquier otra violación de los derechos humanos.** Las empresas deben asegurarse de que no discriminan a proveedores o distribuidores LGTBI, ni a los consumidores LGTBI que consuman sus productos o servicios. En sus relaciones comerciales, las organizaciones también deben asegurarse de que

sus socios tampoco discriminen. Cuando un socio discrimine a personas LGBT, las organizaciones deben usar su poder para impedir que dicha discriminación continúe.

**5.- Actuar en la esfera pública.** Las empresas deben usar su poder para impedir la violación de los derechos humanos en los países en los que operan. Para ello, deben consultar con las asociaciones y comunidades locales qué acciones pueden llevar a cabo en aquellos contextos en los que la situación legal y/o las prácticas empresariales existentes vulneren los derechos de las personas LGTBI.

Las personas que pertenecen al colectivo LGTBI aún hoy sufren discriminación por razones de orientación sexual o identidad de género. Para luchar contra este problema y contribuir a que desaparezca, la ONU estableció en 2019 los cinco estándares tratados en este apartado. Su objetivo es que la discriminación laboral por razones de orientación sexual o identidad de género desaparezca, e inciden en la actuación en los centros de trabajo, especialmente en lo referente al cuidado de los empleados, y la esfera pública; así como en las relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y clientes. En el apartado siguiente analizaremos cómo Accenture aplica estos estándares para luchar contra la discriminación a las personas LGTBI dentro de la organización.

### 2.3.- Aplicación de los estándares de la ONU en Accenture

Accenture cuenta con una red LGBT global para garantizar la igualdad de sus empleados en todo el mundo, y como fruto de su trabajo publica el informe anual *Getting to Equal*. En 2018, la empresa identificó 40 factores que contribuyen a la igualdad en el trabajo, y los agrupó en tres categorías diferentes: liderazgo atrevido (un equipo de gestores que establezca, comparta y mida objetivos de igualdad abiertamente), acciones amplias (aplicación de políticas que permitan conciliar familia y trabajo y que apoyen a todos los géneros) y ambiente empoderante (que muestre confianza en los empleados, respete a los individuos y proporcione la libertad necesaria para ser creativo y trabajar de forma flexible). Este año, además, se ha demostrado que la misma igualdad que permite a las personas LGBT ascender en la organización provoca también que la innovación y el crecimiento aumenten (Accenture, 2019). El 95% de los gestores ven la innovación como parte fundamental de la competitividad y de la supervivencia de los negocios, y el 90% de las personas LGBT que trabajan en Accenture tienen voluntad de innovar. Aunque el 76% de los gestores afirman que animan a los empleados a innovar, solamente el 47% de los empleados LGBT se sienten animados a ello (Accenture, 2019).

En el informe de 2019, Accenture ha identificado seis factores que influyen en la habilidad de un empleado LGBT para ser innovador:

1. Que sus innovaciones se ajusten a los objetivos de la organización.
2. Disponer de las herramientas, el tiempo y los incentivos necesarios para innovar.
3. Trabajar con otros departamentos en equipos multidisciplinares.
4. Autonomía y confianza en ellos para realizar cambios en la empresa.
5. Buscar inspiración más allá de la empresa.
6. Experimentar con nuevas ideas sin miedo al fracaso.

La mentalidad innovadora de los empleados LGBT es siete veces mayor en las culturas más igualitarias que en las menos igualitarias, y en todos los factores que se han probado han dado resultados más positivos las culturas más igualitarias. Combinando una cultura igualitaria con factores de diversidad, la mentalidad innovadora de las personas LGBT es 20 veces mayor que en culturas menos igualitarias y diversas, contra solamente 11 veces mayor en el caso de la población general (Accenture, 2019).

Además de la aplicación de los estándares que se ha detallado anteriormente, Accenture también lleva a cabo otras iniciativas para apoyar la inclusión LGTBI, como las que se detallan en su informe anual de ciudadanía corporativa de 2019: la organización participa desde el año 2015, dentro del Foro Económico Mundial de Davos, en una conferencia sobre el poder inclusivo de las ciudades LGTBI. En su edición de 2018, Accenture presentó un estudio en el que afirmaba que las ciudades inclusivas están mejor posicionadas para desarrollar su competitividad global debido a que tienen un ecosistema innovador más fuerte, mayores concentraciones de habilidades y talento y mejor calidad de vida.

Para celebrar el mes del Orgullo de 2018, la empresa se centró en sus trabajadores transgénero, con transmisiones en directo en redes sociales y publicaciones en la página web. Un ejemplo de dichas

publicaciones es el informe que publicaron para cerrar el mes del Orgullo, que trataba sobre cómo los empleados LGBTI pueden desarrollarse en un entorno de trabajo igualitario.

### 3. Preguntas para discusión

**Pregunta 1.** *¿Cuáles son los estándares de protección contra la discriminación de personas LGBT en el trabajo y cuál es su objetivo general?*

El objetivo general de los estándares de la ONU es eliminar la discriminación en el trabajo por razones de orientación sexual o identidad de género. Los estándares son:

- El respeto de los derechos humanos. Las empresas deben tomar todas las medidas necesarias para garantizar que los derechos de las personas LGTB sean respetados en todas sus relaciones comerciales.
- La eliminación de la discriminación en los centros de trabajo. Las organizaciones deben asegurarse de que no existe discriminación ni en el proceso de reclutamiento ni una vez que los empleados han sido contratados.
- Proporcionar apoyo para que los empleados puedan llevar a cabo sus funciones sin discriminación ni estigmas.
- La prevención de cualquier otra violación de los derechos humanos. Ni las organizaciones ni sus socios deben discriminar ni permitir que se discrimine a una persona perteneciente al colectivo LGTBI.
- Actuar en la esfera pública. Las empresas deben utilizar su influencia para evitar que se vulneren los derechos humanos en los países en los que operan.

**Pregunta 2.** *¿Cuáles son los factores que influyen en la capacidad innovadora de las personas LGBTI?*

- Ajuste a los objetivos de la organización. La innovación que los empleados lleven a cabo debe ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos de forma más eficiente.
- Disponer de todos los elementos necesarios para llevar a cabo la innovación. Para poder innovar, los trabajadores necesitan que la empresa les facilite el acceso a todos los medios, tanto monetarios como no monetarios, necesarios para poder realizar las tareas que conduzcan a la creación de innovación.
- Trabajo colaborativo y multidisciplinar con otros departamentos. La innovación no la realiza una persona en solitario ni un equipo de un solo departamento, sino que es un trabajo que abarca a varias disciplinas y departamentos de la empresa.
- Autonomía y confianza para que puedan implantar cambios en la empresa. Los gestores deben confiar en los empleados para que lleven a cabo las tareas necesarias para ser innovadores.
- Búsqueda de inspiración tanto dentro como fuera de la empresa. Las ideas innovadoras no solamente surgen mientras el empleado se encuentra en su puesto de trabajo, sino que la inspiración también puede llegar fuera del horario laboral.
- Poder experimentar con nuevas ideas sin miedo a fracasar. Los gestores deben lograr que sus empleados sientan la suficiente confianza como para experimentar sin tener miedo a equivocarse.

**Pregunta 3.** *¿Cuándo comenzó Accenture a operar en España y cuáles son sus cifras actuales de negocio? ¿Qué diferencia a Accenture de otras empresas de consultoría?*

La organización opera en España desde el año 1965, y cuenta con un total de 380 clientes (de los cuales 70 son parte de las 100 empresas más grandes del país), 12000 empleados y 1083 millones de euros de facturación en el año 2018.

Una de las características más diferenciadoras de Accenture es su gran tamaño. Su informe de ciudadanía corporativa de 2018 muestra algunos datos: 477.000 empleados en más de 120 países, 23 billones de dólares de ingresos solamente por servicios digitales y relacionados con la seguridad, 800 millones de dólares de inversión en I+D+i y 6800 patentes. Además de las políticas para el colectivo LGTBI en las que se ha centrado este análisis, la organización aplica otras políticas socialmente responsables. Algunos

ejemplos son: cuidado del medio ambiente mediante la reducción de sus emisiones de gases con efecto invernadero, creación de alianzas multisectoriales nacionales e internacionales para disminuir el riesgo de desempleo derivado de la automatización de algunos tipos de trabajo o empezar a medir el impacto de su trabajo en áreas clave de la sostenibilidad (como por ejemplo, las emisiones de dióxido de carbono) a partir del año 2021.

#### 4. Conclusiones

La población LGTB es numerosa y variada; por ejemplo, solamente en Estados Unidos, el número de personas que se identifican como lesbianas, gays, bisexuales o transgénero asciende a un total de 9 millones, o el 4% del total de la población (Gates, 2011). Cabe destacar que estos números son estimaciones conservadoras, ya que las encuestas siguen mostrando que una proporción significativa de personas LGBT sigue ocultando su orientación sexual o identidad de género, ya que salir del armario en el trabajo puede llevar a la discriminación, el despido o incluso agresiones físicas (Laumann et al., 1994). Sin embargo, a pesar de estas elevadas cifras, el colectivo LGTB es “una de las minorías más numerosa pero menos estudiadas de todos los trabajadores” (Ragins, 2004, p. 35), debido principalmente a que este tema es un tabú en las ciencias sociales en general (Taylor y Raeburn, 1995) y en el estudio de la gestión de empresas en particular (Creed, 2006; Williams y Giuffre, 2011).

Accenture es una de las empresas con políticas LGTB más avanzadas a nivel mundial, que van más allá del simple marketing y cuidan verdaderamente al empleado. Desde el pago de tratamientos médicos para personas transgénero, pasando por la red global de empleados LGBT, hasta el cuidado en el puesto de trabajo, Accenture es una de las empresas con un mejor ambiente para que las personas del colectivo puedan trabajar de forma segura y cómoda.

Desde los disturbios de Stonewall en 1969 hasta hoy en día, la historia del colectivo LGBTI ha sido una historia de lucha. Para que se les dejara de criminalizar por ser quienes eran, y una vez que lo consiguieron (en el caso concreto de España, tras la llegada de la democracia se dejó de aplicar la Ley de Rehabilitación Social de 1970, aunque no fue derogada hasta 1995) y, al mismo tiempo, para conquistar la igualdad de derechos en todos los ámbitos (laborales y familiares, entre otros). Que aún hoy en día haya personas discriminadas en su trabajo por su orientación sexual o su identidad de género demuestra que al colectivo aún le queda mucho por avanzar. Iniciativas como los estándares establecidos por la ONU en 2017 y su aplicación por grandes empresas, como la que se está analizando en este trabajo, deben servir de ejemplo al resto de organizaciones, independientemente de su tamaño, y al resto de las sociedades del mundo para comprender que todas las personas merecen respeto, sean cuales sean sus circunstancias personales

Estas medidas pueden llegar a resultar polémicas, por su posible aplicación como maquillaje de corrección política por parte de las organizaciones, especialmente de las más grandes, como consecuencia de la mayor sensibilidad que muestra la mayoría de la sociedad con los problemas del colectivo. Sin embargo, iniciativas de tan amplio alcance como las de Accenture son un buen ejemplo de las medidas que deberían tomar todas las empresas, independientemente de su tamaño, para ser entornos seguros para las personas que componen el colectivo LGTBI. El objetivo de este tipo de medidas no ha de ser situar a las personas LGTBI por encima de las personas que no pertenecen al colectivo, sino todo lo contrario. El objetivo único de todas estas medidas debe ser que las personas que pertenecen al colectivo puedan desarrollar las funciones propias de sus puestos de trabajo en las mismas condiciones que las personas que no pertenecen al colectivo, en un entorno laboral igual de seguro y sin miedo a ser discriminados por razones de orientaciones sexuales o identidades de género. La meta final es lograr que lo que hoy son normas sea lo normal en el futuro, y que ninguna persona sufra discriminación de ningún tipo ni en la empresa, que ha sido el foco de este análisis concreto, ni en ningún otro terreno vital.

#### Bibliografía

- Accenture (2019): Página web de políticas LGBT de la empresa. <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/lesbian-gay-bisexual-transgender>. Consultado el 1/11/2019.
- Accenture (2019): Historia de la empresa. <https://www.accenture.com/us-en/accenture-timeline>. Consultado el 21/10/2019
- Accenture (2019): Accenture Corporate Citizenship Report 2018.

- Accenture (2019): Informe de igualdad 2019. Getting to Equal 2019: Creating a culture that drives innovation.
- Brewer, G., y Lyons, M. (2017): Is gaydar affected by attitudes toward homosexuality? Confidence, labelling bias and accuracy. *Journal of Homosexuality*, (64) 9:1241-52.
- Chaudoir, S.R., y Fisher, J.D. (2010): The disclosure processes model: understanding disclosure decision making and post disclosure outcomes among people living with a concealable stigmatized identity. *Psychology Bulletin*, (136) 2:236–56.
- Creed, W. E. D. (2006). Seven conversations about the same thing. En Alison Konrad, Pushkala Prasad, K. Judith, & Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (p. 371–400). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eurofound (2016): Working life experiences of LGBT people and initiatives to tackle discrimination. Dublín.
- Fasoli, F., Maass, A., Paladino, M. P., y Sulpizio, S. (2017): Gay-and lesbian-sounding auditory cues elicit stereotyping and discrimination. *Archives of Sexual Behavior*, (46) 5:1261-77.
- Fric, K., (2019): How does being out at work relate to discrimination and unemployment of gays and lesbians? *Journal of Labour Market Research*, (53) 14:1-19.
- Foro Económico Mundial (2019): Global Businesses Launch Partnership for Global LGTBI Equality. <https://www.weforum.org/press/2019/01/global-businesses-launch-partnership-for-global-lgbti-equality>. Consultado el 1/11/2019.
- Gates, G. J. (2011). How many people are lesbian, gay, bisexual and transgender? Los Angeles: Williams Institute, UCLA.
- Johnson, K. L., Gill, S., Reichman, V., y Tassinary, L. G. (2007): Swagger, sway, and sexuality: Judging sexual orientation from body motion and morphology. *Journal of Personality and Social Psychology*, (93) 3:321-34.
- Laumann, E. O., Gagnon, J. H., Michael, R. T., y Michaels, S. (1994). *The social organization of sexuality: Sexual practices in the United States*. Chicago: University of Chicago Press.
- Milliken, F., y Martins, L. (1996): Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academic Management Review*, (21) 2:402-33.



## VIAJES SOLIDARIOS: UNA NUEVA FORMA DE HACER TURISMO

**Clementina Galera Casquet**

*Universidad de Extremadura (España)*

**Fresia María Méndez Mora**

### **Resumen:**

Este caso presenta un ejemplo de marketing con causa desarrollado por la agencia turística Tarannà, con sede en Barcelona. Los viajes solidarios son una modalidad especial de viaje promocionada por Tarannà, en la que una parte del monto final a pagar por el cliente se destina a causas benéficas, específicamente a financiar proyectos de desarrollo en los países destino. Los viajes solidarios fomentan la economía local, favorecen la protección medio ambiental, preservan la cultura del país destino, su diversidad y su Patrimonio. Se presentan como una solución a la huella negativa que el turismo convencional deja a su paso en muchos ecosistemas, afectando la flora, la fauna y el desarrollo socioeconómico de las comunidades vecinas.

### **Abstract:**

This case presents an example of marketing with cause developed by the tourist agency Tarannà, located in Barcelona. Solidarity trips are a special type of trip promoted by Tarannà, in which part of the final amount to be paid by the client goes to charitable causes, specifically to finance development projects in the destination countries. Solidarity trips promote the local economy, favor environmental protection, preserve the culture of the destination country, its diversity and Heritage. They are presented as a solution to the negative footprint that conventional tourism leaves behind in many ecosystems, affecting the flora, fauna and socioeconomic development of neighboring communities.



## 1. Introducción

Tarannà es una agencia turística especializada en turismo responsable con sede en Barcelona y sucursales abiertas en Madrid. Se trata de una empresa pionera en el campo a nivel de España, y que tras 25 años de trayectoria, cosecha a su haber gran cantidad de premios relacionados con la excelencia empresarial y las buenas prácticas ecoturísticas.

En el año 2012 la agencia Tarannà obtuvo el Premio al Turismo Sostenible y Alternativo de la Generalitat; en el 2013 el I Premio de Turismo Responsable de Cataluña. En 2014 fue reconocida con el Premio a la Excelencia Turística de CETA, y desde entonces hasta el 2019, no ha pasado inadvertida por sus buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa<sup>1</sup>.

Tarannà es una palabra de origen catalán que significa "manera de ser y de obrar". La traducción más aproximada en castellano podría ser carácter. El fundador y actual Director General de la agencia es Ferran Martí, quien explica: "Conocemos la necesidad de cada cliente de ser entendido y de estar en manos de profesionales capaces de interpretar sus deseos, y de ser asesorado desde el profundo conocimiento de nuestros especialistas para obtener un viaje irrepetible"<sup>2</sup>.

En el vídeo corporativo de la empresa se explica claramente que el objetivo de la agencia es hacer a las personas felices a través de sus viajes, dejando al mismo tiempo huella en la sociedad y en el mundo. Se trata de una huella positiva que implica revisar todas las prácticas socioambientales de todos los proveedores de servicios, la alianza con al menos 110 proyectos solidarios en cada uno de los países destino, el apoyo a la protección animal y la compensación de las emisiones de CO2 a través de proyectos medioambientales.

Para lograrlo un equipo de 58 personas se encarga de preparar todo lo relacionado con los viajes, se trata de un sólido equipo de colaboradores y guías-expertos repartidos por los 113 países destino que promueve la agencia en los cinco continentes, e inclusive, en la Antártida.

Como es normal hoy en día, toda la oferta de servicios de Tarannà puede consultarse y reservarse vía web (ver figura 1), sin embargo, la agencia se define a sí misma como organizadora de viajes con sentido, y esto implica ofrecer un trato más personalizado a los clientes, quienes no suelen ser la clase de turista promedio, sino que están particularmente interesados en generar un impacto positivo en los países que visitan. Es por esto que la empresa también organiza viajes a la medida, siempre echando mano de los conocimientos de sus guías expertos, y dispone de una línea telefónica directa para solicitar citas concertadas.

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de Tarannà



Fuente: [<https://www.taranna.com/>], a fecha 03/06/2019.

<sup>1</sup> El listado de premios obtenidos por Tarannà puede consultarse en la web corporativa: <https://tarannaresponsable.com/premios/>

<sup>2</sup> Artículo sobre Tarannà publicado en la web: <http://www.ecoavant.com/es/notices/2014/11/una-manera-de-ser-2200.php>

## 2. Desarrollo del Caso

Como la mayoría de las agencias de viajes Tarannà ofrece a sus clientes una gran cantidad de posibilidades, adaptadas a muy diversas edades, gustos e intereses: rutas a medida o salidas en grupos reducidos en todo el mundo, viajes de aventura, solidarios, de voluntariado, étnicos, en la naturaleza, culturales, de trekking, en bicicleta, especializados en arquitectura, en ciencia, de autor, gastronómicos, rutas fotográficas, viajes para novios, para personas solas, en familia, de gran lujo o en camión...

En este caso, se analizarán exclusivamente los viajes solidarios, también llamados por Tarannà viajes sostenibles y responsables. Lo primero a dejar en claro, es que todos los viajes organizados por la agencia se caracterizan por sus prácticas de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, tal y como se explicó en la introducción. Significa, por tanto, que cuando se da especial énfasis en estas características, o bien se utiliza la palabra solidarios, se está haciendo referencia a una modalidad especial de viaje, en la que una parte del monto final a pagar por el cliente se destina a causas benéficas, específicamente a financiar proyectos de desarrollo en los países destino.

Para una mejor comprensión del caso, se tomará como ejemplo el viaje solidario que organiza Tarannà a Vietnam. Este viaje tiene un costo de 890 euros que incluyen: vuelos internos, Guía local de habla inglesa (de habla hispana con suplemento), Alojamiento y desayuno, Régimen alimenticio según itinerario, Traslados y visitas indicadas, Fondos para el desarrollo destinado a los diferentes proyectos, pre-visado y seguro de cancelación (ver figura 2).

**Figura 2.** Precio detallado del viaje a Vietnam responsable (7 días).

Descripción Itinerario **Precios** Salidas Más Info. 1 comentario

**Precio detallado del viaje a Vietnam responsable 7 Días**

**PRECIO POR PERSONA (4 PERSONAS): 820€ + VUELO**  
**SUPL. INDIVIDUAL: 95€**  
**SUPL. GUIA DE HABLA HISPANA: 95€ (+ 75€ CON EXTENSIÓN)**  
**SUPL. EXTENSION: 895€**

**El viaje a Vietnam Incluye**

- Vuelos internos
- Guía local de habla inglesa (de habla hispana con suplemento)
- Alojamiento y desayuno.
- Régimen alimenticio según itinerario
- Traslados y visitas indicadas
- **Fondos para el desarrollo destinado a los diferentes proyectos**
- Pre-visado

Fuente: [<https://www.taranna.com/viaje-a-vietnam-responsable/>], a fecha 03/06/2019.

Los viajes solidarios fomentan la economía local, favorecen la protección medio ambiental, preservan la cultura del país destino, su diversidad y su Patrimonio. Para el viaje a Vietnam que sirve de ejemplo, se incluyen una serie de puntos sostenibles como parte de las actividades que disfrutará el cliente, a saber:

- Colaboración con una comunidad local en tareas de mejora de las infraestructuras del pueblo.
- Visita a la Fundación Lifestart, organización benéfica no lucrativa que ayuda a las personas más desfavorecidas a través de la artesanía
- Se realizarán almuerzos en casas o restaurantes sociales que dan trabajo a jóvenes locales, siempre que sea posible.
- Se conocerá la cultura y gastronomía del país de la mano de los propios locales, de esta manera se brinda apoyo a pequeñas asociaciones de recuperación de las tradiciones locales.

El éxito y la importancia que este tipo de viajes están cobrando en la actualidad se evidencia en el hecho de que la empresa haya creado una web aparte para la promoción de este tipo de experiencias, que incluye una

gran variedad de destinos: Nepal, Senegal y Gambia, el norte de India, Nepal, Laponia, Georgia, Laos, México, Nicaragua y Brasil figuran entre los destinos recomendados<sup>3</sup>.

### **Análisis de las estrategias de marketing**

Dentro del equipo humano que trabaja para Tarannà se encuentran especialistas en marketing, comunicación, producción audiovisual y atención al cliente.

No cabe duda que Tarannà está desarrollando una estrategia de marketing mix diferenciado, dándolo a un segmento particular la oportunidad de generar valor al momento de viajar.

El segmento al que se dirigen los viajes solidarios está compuesto por viajeros expertos o al menos iniciados, de ingresos económicos medios y altos, pues se ofrecen viajes de muy distintos presupuestos. En general, estos viajeros, aunque de diversas edades, géneros, profesiones y gustos; tienen en común su preocupación socioambiental y su pasión por conocer a fondo la cultura del lugar que visitan; de manera que resulta factible agruparlos en función de una única experiencia, que les resulte igualmente agradable y significativa.

Se apuesta claramente por la diferenciación como ventaja competitiva de los servicios que ofrece la agencia, y en el caso de estos viajes en particular el valor atributo a destacar es la solidaridad. Se trata entonces de un beneficio asociado a la compra del servicio. Por su parte, las numerosas alianzas con ONG y asociaciones de desarrollo local permiten a Tarannà organizar estos viajes en coherencia con las expectativas de los clientes.

La agencia se encuentra también muy bien posicionada en el campo. Recientemente, Tarannà ha aparecido como primera opción en la guía de Viajes Solidarios publicada por OXFAM Intermón, Organización No Internacional dedicada a brindar ayuda humanitaria, y que se destaca por promover prácticas sostenibles y de comercio justo<sup>4</sup>. Otras agencias y organizaciones de turismo sostenibles recomendadas en el citado documento son Tumaini, Cooperatour, Projects Abroad, Blau voluntariado y Alturista.

Hay también una buena comunicación y manejo de la imagen de la organización por medio de la web y de las redes sociales, que permite que las estrategias de promoción de los viajes solidarios sean coherentes con la filosofía de Tarannà.

Acorde con su política de transparencia se ofrece al cliente la máxima información posible desde un inicio: precios, lugares a visitar, que se incluye y que no en el paquete, itinerario, guías que acompañan al grupo e idiomas que manejan, etc. Por supuesto, se hace énfasis en el compromiso de la agencia porque la experiencia de viaje deje huella positiva en el viajero y en el país destino.

Tampoco se oculta el hecho de que Tarannà obtenga un beneficio económico por la organización de los viajes, pues se trata de una agencia especializada y no de una ONG. La empresa publica además cada año un informe de sostenibilidad, donde acorde con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS) analiza sus logros y retos para el próximo periodo.

De hecho, la memoria 2018 incluyó algunos datos relacionados con la satisfacción de los clientes a quienes se les realiza una llamada telefónica de seguimiento una vez que ha finalizado su viaje<sup>5</sup>: Un 85% de los entrevistados consideró que su visita impactó de manera positiva la sociedad del país destino, un 80% consideró que durante el viaje predominaron las prácticas de turismo sostenible. El 91,21% negó haber visto comercio ilegal de especies de flora y fauna en los sitios que visitó.

Las prácticas sostenibles de los alojamientos se presentan como uno de los puntos a mejorar, pues un 49,60% opina que sí cumplían con las normativas de gestión de residuos, ahorro de agua, energía y luz, mientras que un 9,8% consideran que estas normas se cumplían en parte y el resto de los encuestados ha respondido que no.

Los datos revelan el nivel de exigencia de los clientes en la materia, pues claramente en muchos países de destino es un reto encontrar o promover estas prácticas sostenibles en los alojamientos; pero al mismo tiempo es señal del impacto positivo que esta tendencia puede generar en las comunidades que reciben a los turistas. De esta manera, algunas prácticas socioambientales que anteriormente se consideraban

<sup>3</sup> La oferta completa de viajes solidarios se encuentra disponible en la web: <https://www.tarannasolidarios.com/>

<sup>4</sup> OXFAM Intermón - Viajes solidarios, una manera responsable de conocer el mundo: [http://recursos.oxfamintermon.org/hubfs/Ebooks/Ebook\\_Viajes\\_Solidarios.pdf](http://recursos.oxfamintermon.org/hubfs/Ebooks/Ebook_Viajes_Solidarios.pdf)

<sup>5</sup> Tarannà – Memoria de Sostenibilidad 2018: <https://tarannaresponsable.com/wp-content/uploads/taranna-informe-sostenibilidad-2018.pdf>

innecesarias o irrelevantes pasan a ser un requisito para seguir percibiendo los ingresos propios de la actividad turística.

En general, se puede afirmar que la orientación de la empresa hacia las necesidades del cliente, hace posible que la misma genere servicios que respondan a sus expectativas, y aunque siempre se puede mejorar, la promesa de vivir un viaje solidario sí es cumplida, pues los turistas valoran como positivo su paso por las comunidades y países.

### 3. Preguntas para discusión

A continuación, se presentan una serie de cuestiones que pueden orientar la reflexión en torno a los Viajes Solidarios que promueve la agencia Tarannà:

**Pregunta 1.** *¿Es ético el hecho de no especificar desde un inicio qué porcentaje del Viaje Solidario va directamente a los fondos de desarrollo en cada país?*

Esta información no fue posible conocerla a través de la página web, a pesar de la política de transparencia que tiene la agencia en relación con los precios e información sobre sus servicios; situación que podría generar desconfianza en clientes potenciales.

Vía telefónica se indicó que este porcentaje variaba mucho según cada viaje y los servicios contratados, y que al reservar el mismo se podía entregar un informe más detallado al respecto si así era requerido por el cliente, pues los costos de los viajes también se ven influenciados por la oferta y la demanda de turistas para las fechas señaladas.

El motivo para no especificar un monto o porcentaje exacto, según la agencia, tiene que ver con no ofrecer datos inexactos a los clientes, sin embargo, y como oportunidad de mejora se considera importante señalar un porcentaje o un monto mínimo aproximado, para que el cliente pueda ver desde el inicio el impacto económico directo que tendrá su visita en beneficio de los proyectos de desarrollo local.

Ciertamente, gran parte de la ayuda que se realiza al comprar un Viaje Solidario tiene que ver precisamente con el consumo de bienes y servicios en asociaciones turísticas que promueven el desarrollo sostenible en cada una de las comunidades a visitar, donde más que entregar una donación se está apoyando también una nueva manera de hacer turismo.

Desde este punto de vista, todo el monto a pagar por el viaje podría considerarse un aporte al desarrollo del país destino, pero es importante especificar cuánto media en el consumo de bienes y servicios, y cuanto viene a ser precisamente un donativo conjunto entre la agencia y el cliente para estos proyectos sostenibles.

**Pregunta 2.** *¿Pueden los viajes solidarios solventar todo el impacto de la actividad turística en los países destino? ¿Y mientras tanto sus gobiernos siguen sin tomar acciones?*

En muchos países de Asia, África y América Latina existen serios problemas económicos y ambientales que afectan a las zonas de interés turístico; a pesar de que se cobran visados y otros impuestos a los visitantes la situación no parece mejorar.

Desde este punto de vista, el turista solidario estaría complaciendo la negligencia de algunos gobiernos, y hasta cierto punto, invirtiendo mal su dinero. Esto podría desmotivar a muchas personas a sumarse a la iniciativa.

Es verdad que muchos de los impuestos al turismo no suelen utilizarse para las causas que los gobiernos indican por causa de la corrupción política, pero también es verdad que muchas veces, la gravedad de los problemas socioeconómicos a los que estos países se enfrenta es tal, que ni estos impuestos, ni grandes donaciones por parte de organismos internacionales serían suficientes para poner fin a las situaciones de conflicto, pobreza e inequidad.

Frente a estas situaciones, el viajero solidario quiere formar parte del cambio y busca que los recursos generados por su actividad turística lleguen realmente a quienes más lo necesitan. No quiere esperar a que otros asuman su responsabilidad, sino que busca asumir la propia en primer lugar.

Hacer un viaje solidario es una manera de practicar un turismo sostenible y responsable, pero no es la única. Esto no le impide al turista, participar además, de otras iniciativas ciudadanas que buscan presionar y llamar la atención de los gobernantes de estos países de cara a los problemas antes señalados.

**Pregunta 3.** *¿No debería de ser todo el turismo sostenible?*

El estereotipo de que los productos y servicios de este tipo resultan mucho más caros que los convencionales persiste en nuestra sociedad, principalmente por el desconocimiento del impacto real que las actividades que diariamente realizamos tienen en el medio ambiente.

Este desconocimiento es otro enemigo de los Viajes Solidarios, sin embargo, en la medida en la que la población toma conciencia y se apropia de conceptos como la huella de carbono, es posible que su demanda venga en aumento.

Definitivamente, todo el turismo debería ser sostenible, y es posible que lo sea, siendo a largo plazo la única manera de que se pueda asegurar que esta actividad seguirá siendo por muchos años una de las principales fuentes de ingreso para muchos países. Esto es especialmente cierto, para los países poco industrializados, ubicados en zonas tropicales con alta biodiversidad, donde el Patrimonio que se conserva tiene que ver precisamente con la protección a las especies de flora y fauna del lugar.

Mientras ese momento llega, los Viajes Solidarios, y en general, los viajes sostenibles apelan a un público que quiere formar parte del cambio, y que no quiere esperar a que estas iniciativas sean leyes, o a que los gobiernos locales trabajen en una solución, porque en primer lugar, están preocupados por sus propias acciones, y por el impacto que estas generan en la sociedad y en el ambiente.

**4. Conclusiones**

Un viaje solidario es mucho más que una iniciativa de marketing con causa asociada a la prestación de un servicio turístico, se trata de una nueva forma de hacer turismo.

El cliente dona una parte del monto a pagar por su viaje a proyectos de desarrollo sostenible en los países destino, y lo hace porque quiere formar parte del cambio, es un pionero en la ruta que nos llevará a un turismo responsable y sostenible como norma general.

La agencia que ofrece el servicio también es pionera, está atendiendo las necesidades de un segmento particularmente preocupado por el impacto social y ambiental que la actividad turística genera. Ofrece a sus clientes la oportunidad de viajar responsablemente, aportando al desarrollo económico y social.

En esta modalidad turística, los viajeros vienen a ser parte de la solución y no del problema; frente al desinterés de muchas grandes empresas del turismo y de muchos gobiernos por hacer un uso responsable de los recursos naturales y favorecer el desarrollo de sus habitantes, esta es una alternativa que busca generar valor persona a persona, con la convicción de que todas las acciones suman, por muy pequeñas o insignificantes que puedan parecer de cara a los problemas.

El turismo del futuro deberá ser sostenible y preferiblemente solidario. Ya no bastará con viajar, en este sentido Taranná propone, tal y como lo resume su lema “viajes con sentido”; y puede considerarse una agencia pionera, líder y ejemplo para muchas otras empresas turísticas, no solamente por sus políticas de responsabilidad social corporativa o sus viajes solidarios, sino también por el trato personalizado que buscan brindar a sus clientes y la gran cantidad de posibilidades y destinos de viaje que ofrecen.

Se espera por lo tanto, que esta nueva forma de hacer turismo vaya ganando popularidad con el paso de los años, involucrando a más personas de todas las edades y países; hasta que alcance una posición de mercado que le permita ofrecer estos paquetes a un coste que no sea visto como superior o caro en comparación con otros servicios de turismo, que podrán ser solidarios con los bolsillos de sus clientes, pero sumamente costosos para el ambiente y las comunidades que se visitan.

**Bibliografía**

Ecoavant (2014) Noticias: Una manera de ser [<http://www.ecoavant.com/es/notices/2014/11/una-manera-de-ser-2200.php>], recuperado el 03 de junio de 2019.

OXFAM Intermón (2019) Viajes solidarios, una manera responsable de conocer el mundo [[http://recursos.oxfamintermon.org/hubfs/Ebooks/Ebook\\_Viajes\\_Solidarios.pdf](http://recursos.oxfamintermon.org/hubfs/Ebooks/Ebook_Viajes_Solidarios.pdf)]

Taranná (2019) Sitio web oficial [<http://www.taranna.com>], recuperado el 03 de junio de 2019.

Taranná Responsable (2018) Memoria de Sostenibilidad [<https://tarannaresponsable.com/wp-content/uploads/taranna-informe-sostenibilidad-2018.pdf>]

---

Taranná Solidarios (2019) sitio web oficial [<https://www.tarannasolidarios.com/>]