

# Experiencias Docentes Innovadoras

de

Marketing  
Público y  
No  
Lucrativo

en la  
era  
de la

**Economía  
Colaborativa**

Luis Ignacio Álvarez González  
Silvia Cachero Martínez  
Primitiva Pascual Fernández  
María José Sanzo Pérez  
Nuria Viejo Fernández  
(Coordinadores)

## Patrocinadores

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL



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



CEGGLA  
Cátedra de Estudios de  
Gobernanza Global Alimentaria

Facultad de Economía y Empresa | Departamento de Administración de Empresas

Luis Ignacio Álvarez González  
Silvia Cachero Martínez  
Primitiva Pascual Fernández  
María José Sanzo Pérez  
Nuria Viejo Fernández  
(Coordinadores)

# Experiencias Docentes Innovadoras de Marketing Público y No Lucrativo en la era de la Economía Colaborativa

Patrocinadores

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL



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



CEGGLA  
Cátedra de Estudios de  
Gobernanza Global Alimentaria

Facultad de Economía y Empresa | Departamento de Administración de Empresas

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento- No comercial- Sin Obra Derivada 3.0 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.



Reconocimiento- No Comercial- Sin Obra Derivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.

-  Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, bajo las condiciones siguientes:
-  Reconocimiento — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el licenciador:  
Coordinadores: Luis I. Álvarez González, Silvia Cachero Martínez, Primitiva Pascual Fernández, María José Sanzo Pérez y Nuria Viejo Fernández (2020), *Experiencias Docentes Innovadoras de Marketing Público y No Lucrativo en la era de la Economía Colaborativa*. Oviedo: Ediciones Universidad de Oviedo. La autoría de cualquier artículo o texto utilizado del libro deberá ser reconocida complementariamente.
-  No comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
-  Sin obras derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

© 2020 Universidad de Oviedo  
© Los autores

Ediciones de la Universidad de Oviedo  
Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo  
Campus de Humanidades. Edificio de Servicios.  
33011 Oviedo (Asturias)  
Tel. 985 10 95 03 Fax 985 10 95 07  
[http: www.uniovi.es/publicaciones](http://www.uniovi.es/publicaciones)  
[servipub@uniovi.es](mailto:servipub@uniovi.es)

ISBN: 978-84-17445-82-9  
DL AS 610-2020

**Dedicado al Profesor Rodolfo Vázquez Casielles, *in memoriam*.**

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo (España).  
Presidente de Honor del *XI International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing* (Oviedo - España, 13 de diciembre de 2019).

Maestro, que nos enseñó, desde su profundo conocimiento, lo que significa y representa el marketing.  
Compañero, que nos ayudó a crecer, desde su experiencia, en nuestra vida universitaria.  
Y amigo que, desde la sinceridad y el compromiso, confió plenamente en nosotros.

Por todo ello, nuestro más sentido y sincero agradecimiento.



# ÍNDICE

|                     |  |            |
|---------------------|--|------------|
| <i>Prólogo</i>      |  | <b>3</b>   |
| <i>Presentación</i> |  | <b>7</b>   |
| <b>SECCIÓN I</b>    | <b>Marketing Público y No Lucrativo</b>  | <b>11</b>  |
| Capítulo 1          | <i>La estrategia de comunicación de las instituciones europeas ante las elecciones europeas 2019</i> .....   | 13         |
| Capítulo 2          | <i>El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos</i> .....  | 25         |
| Capítulo 3          | <i>¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis</i> .....  | 39         |
| Capítulo 4          | <i>La seguridad percibida del visitante como preludeo de la confianza por un territorio: El caso Cancún</i> .....  | 57         |
| Capítulo 5          | <i>Territorio de Zaguates: Santuario para animales callejeros en Costa Rica</i> .....  | 67         |
| Capítulo 6          | <i>El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: La implementación de la Segunda Directiva Europea sobre Servicios de Pago</i> .....                             | 77         |
| Capítulo 7          | <i>Sin popote está bien: SEMARNAT</i> .....  | 91         |
| Capítulo 8          | <i>La iniciativa LITMUST: Equal y el sexismo en la música</i> .....  | 103        |
| Capítulo 9          | <i>¿Desangrarse por el trono? #BLEEDFORTHETHRONE</i> .....   | 115        |
| <b>SECCIÓN II</b>   | <b>Marketing para el Emprendimiento y la Innovación Social</b>   | <b>127</b> |
| Capítulo 10         | <i>Filantropía para la innovación social: Estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)</i> .....                                   | 129        |
| Capítulo 11         | <i>Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: El caso de 'Microdonaciones' a estudio</i> .....  | 145        |
| Capítulo 12         | <i>Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders. Un caso de responsabilidad social corporativa</i> .....                             | 157        |
| Capítulo 13         | <i>Emotional Driving by Gonvarri: Un caso audiovisual</i> .....  | 167        |
| Capítulo 14         | <i>Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española</i> .....   | 187        |
| Capítulo 15         | <i>¿Formas parte de la Generación IN?</i> .....  | 199        |
| Capítulo 16         | <i>RENECAL y su propuesta de reciclado de neumáticos</i> .....   | 209        |
| <b>SECCIÓN III</b>  | <b>Marketing educativo</b>   | <b>215</b> |
| Capítulo 17         | <i>La universidad socialmente responsable en México. El caso de la Universidad del Noreste (UNE)</i> .....   | 217        |
| Capítulo 18         | <i>Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: El caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU</i> ..... | 225        |
| Capítulo 19         | <i>Effectiveness of responsibility teaching. Estrategia IKDI3 y proyectos de aprendizaje cooperativo alineados con los ODS</i> .....   | 239        |
| Capítulo 20         | <i>Aprendizaje y servicio en trabajo social: Un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social</i> .....  | 249        |
| Capítulo 21         | <i>Desarrollo de marcas personales en el ámbito de la educación superior</i> .....   | 261        |
| Capítulo 22         | <i>El uso del marketing social en la donación de sangre: Los estudiantes universitarios como donantes actuales</i> .....   | 275        |



# PRÓLOGO

**José Luís Vázquez-Burguete**

*Presidente de la Internacional Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM)*

Ha pasado ya tiempo desde que el 18 y el 19 de abril de 2002 tuvieron lugar en León unas *Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo* que, conforme a su exposición de motivos, se planteaban “con el firme propósito de constituirse y consolidarse en el tiempo como lugar periódico de encuentro e intercambio de experiencias entre docentes, profesionales y expertos, de España y de otros países, vinculados de alguna manera a uno u otro de estos dos campos del saber”. Dichas *Jornadas* supusieron un evento pionero, no sólo al enfocarse a unos ámbitos muy particulares y específicos de la disciplina del Marketing, sino también al abrirse de forma explícita a la participación del alumnado. Fue así como no sólo los académicos y profesionales de aquel entonces, sino además quienes lo eran “en ciernes” (hoy ya consolidados y algunos con un más que notable prestigio) tuvieron ocasión de debatir “de tú a tú” sobre avances, teorías, experiencias e inquietudes de unos y otros, al margen de la distancia que a veces separa en el aula a quienes desempeñan el rol de profesores y estudiantes, o del devenir al margen de la realidad que en ocasiones se achaca al mundo universitario. El sentir generalizado de los participantes tras la conclusión del evento reflejaría la cercanía y cordialidad de los debates y lo productivo de los mismos, así como la estrecha relación de los temas abordados con la realidad socioeconómica presente y futura (y, por tanto, actual).

Fruto de lo anterior, y con vistas a dar continuidad “formal” a la línea de trabajo iniciada, la *Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN) / International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM)* fue constituida el 13 de diciembre de 2002, y unos meses después, el 16 de abril de 2003, se inscribiría en el Registro Oficial de Asociaciones, dando así propiamente comienzo a sus actividades. Actualmente hay miembros de la AIMPN/IAPNM en todo el mundo. En particular, ésta cuenta con secciones o representantes nacionales en España, Portugal, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Canadá, Chile, Colombia, Croacia, Chipre, Eslovaquia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Lituania, Nigeria, Polonia, República Checa, Reino Unido, Rumanía, Uruguay y Sudáfrica.

Muchas cosas han ocurrido en el seno de la AIMPN/IAPNM desde entonces. Dentro del apartado de eventos o reuniones, y siguiendo el camino abierto por las primeras, las *II y III Jornadas Internacionales* se celebraron en Zaragoza (2003) y Covilhã (2004) y, consecuencia de su amplia aceptación y creciente repercusión en el mundo académico, cambiaron su nombre por el de *IV Congreso Internacional de Marketing Público y No Lucrativo* a partir de su organización en Jerez de la Frontera (2005). Nuevas ediciones de este congreso, o *International Congress on Public and Nonprofit Marketing*, han venido teniendo lugar desde entonces y hasta la fecha en diferentes localidades de España, Portugal, Rumanía, Hungría, Lituania, Croacia, Brasil, Irlanda y Reino Unido.

Mucho más recientemente, y conforme al hecho de que tanto la vocación hispanoamericana como la promoción del español y del portugués como lenguas vehiculares para la generación y transmisión del conocimiento han sido una constante en la Asociación desde sus inicios, ha visto la luz un nuevo evento científico de carácter anual, en esta ocasión con un mucho más marcado acento regional, como es el *Congreso AIMPN LATAM de Marketing Social*, cuya primera edición tuvo lugar en Córdoba (Argentina) del pasado 31 de julio al 2 de agosto de 2019.

En paralelo, la labor educativa de un número sustancial de asociados propició la organización, por parte de las secciones nacionales de la AIMPN en España y Portugal, de una *Jornada Científico-Docente* a partir de 2003. De modo análogo, el deseo de añadir nuevos vehículos para la difusión de los resultados

## Prólogo

investigadores dio lugar a la edición de la *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo / International Review on Public and Nonprofit Marketing* en 2004, que a día de hoy continúa publicándose (desde 2008) en colaboración con el Grupo Springer bajo su título en inglés, y consolidada como uno de los principales referentes internacionales en sus campos de estudio. A esta publicación se añadiría en 2013 una segunda, reflejo del enriquecedor carácter interdisciplinar de los congresos, con el título de *Responsibility and Sustainability: socioeconomic, political and legal issues*.

Fruto del trabajo realizado y de una trayectoria que ya está cada vez más próxima a los 20 años cabe, pues, afirmar que la Asociación se ha ido consolidando progresivamente como uno de los referentes del marketing público, social y no lucrativo para académicos y profesionales a lo largo y ancho del mundo. Y asimismo cabe aseverar que a lo largo de esta andadura tampoco se ha perdido de vista el espíritu inicial de apertura a los expertos y profesionales del mañana. Si bien los participantes a día de hoy en el *International Congress* y el *Congreso AIMPON LATAM* provienen del ámbito académico y profesional, siendo pocos los alumnos que se “aventuran” a participar en los mismos, no es menos cierto que en todo momento este colectivo ha sido objeto de una especial atención, conforme al antes mencionado propósito pionero de las *Jornadas* de 2002.

Por ello, y previo a la séptima edición de la *Jornada Científico-Docente* organizada por las secciones nacionales de España y Portugal tuvo lugar en 2009 el *Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo*, foro también anual con sedes alternativas en uno y otro país, que ha llegado a su undécima edición en Oviedo (España) en 2019. Y, ligada a éste desde 2014, ha aparecido la *Revista de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo*, en la que se publican casos seleccionados por su especial interés o relevancia y presentados en el congreso desde su quinta edición. Y no sólo eso, sino que la creciente difusión y aceptación alcanzadas por el mismo, unidas a la calidad de los trabajos presentados, han dado lugar a otras publicaciones, como el libro objeto de este prólogo. Es, pues, este congreso un evento orientado a la participación conjunta de profesores y estudiantes que refleja, mediante la elaboración de casos de estudio por parte de estos últimos, las inquietudes de unos y otros por la ejemplaridad del carácter responsable y/o sostenible de las actividades de emprendedores, empresas, entidades públicas y no lucrativas.

El “método del caso” no es una metodología novedosa pues, con precedentes de utilización en distintas disciplinas, ha estado “formalmente” presente en las aulas universitarias desde hace aproximadamente un siglo (siendo muchos los autores que sitúan este inicio formal concretamente en las clases de Derecho de la Universidad de Harvard, y en 1920). Se ha aplicado en las más diversas materias. En el ámbito de las disciplinas de Empresa en particular, tanto con un propósito de investigación (entre los diseños de investigación cualitativa), como con la finalidad de, una vez que se dispone de un texto redactado, poder presentárselo a los estudiantes y acercarlos a la realidad práctica, en un ejercicio que les permita analizar “casi de primera mano” problemas y soluciones adoptadas en el marco de contextos o situaciones determinadas, sopesándolas, criticándolas constructivamente y aportando su punto de vista o contribución personal, tanto en el texto escrito “de resolución”, como en la exposición que le suele acompañar.

Y, en este orden de cosas, es evidente que los ámbitos público y no lucrativo se han consolidado como campos de estudio tanto en el Marketing como en otras disciplinas de gestión. Términos como responsabilidad y sostenibilidad están presentes en el día a día de cualquier entidad, privada, pública o no lucrativa, y éstas no pueden plantear objetivos particulares a medio y largo plazo que no den respuesta simultánea a los intereses de las más diversas partes interesadas o *stakeholders* y de la sociedad en su conjunto. La proliferación de actuaciones en estos ámbitos, con todo, no debe dar lugar a su vulgarización, sino que requieren y se van a requerir soluciones cada vez más imaginativas y efectivas, un reto que el Marketing ha de afrontar. Es así que el método del caso se plantea como una opción idónea para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Prólogo

Más aún, el hecho de que no sólo se presenten en el congreso materiales “listos” para su uso docente, sino que haya ido un paso más allá al haber solicitado a los propios alumnos la elaboración de esos materiales bajo la supervisión de sus profesores (aspecto en el que el congreso es pionero y novedoso), permite añadir a sus objetivos “habituales” desde el punto de vista educativo la adopción y evaluación de otras competencias “adicionales”. Entre los primeros, cabe destacar la observación de hechos y decisiones desde una perspectiva temporal dinámica, no sólo en el momento en el que tienen lugar, sino también considerando los precedentes y resultados derivados de los mismos o incluso los que están aún por derivar (combinando así perspectivas a corto, medio y largo plazo, a la vez que realidades e hipótesis). Del mismo modo, el interés por la descripción objetiva de lo observado, esto es, el “problema” suscitado y la “solución” o “soluciones” adoptadas (en ausencia de sesgos, tal y como corresponde a todo buen investigador de la realidad); y también la preocupación por entender la perspectiva de los agentes participantes o interesados en torno a los sucesos acaecidos y los comportamientos adoptados (o, en otras palabras, la “contextualización” de todo lo anterior).

Por su parte, y entre las competencias adicionales, la elaboración de casos por parte de los alumnos permite valorar en mayor medida las capacidades de síntesis y redacción de los mismos, así como de comunicación y exposición y, en el caso de haber conformado grupos, también de asunción de roles, reparto de tareas y trabajo en equipo, incluyendo la crítica constructiva de la labor de sus compañeros. Tal es así por cuanto no se limita a la “respuesta” a un caso planteado, lista para ser presentada al profesor, sino porque se amplía a un texto más elaborado y formal, susceptible de ser presentado a la evaluación crítica de una pluralidad mucho mayor de potenciales destinatarios. A este último respecto, y en lo que se refiere al proceso de elaboración en sí del documento resultante, cabe resaltar diferentes aspectos, los cuales pueden ser vistos como objetivos (respecto a los materiales elaborados), o bien ser considerados a modo de competencias adquiridas (por parte de quien los elabora). Entre dichos aspectos se encontrarían la capacidad para:

- a) la elaboración de un texto y/u otros materiales partiendo de un razonamiento de tipo inductivo en base a la realidad práctica;
- b) la recogida de datos a partir de la observación objetiva de dicha realidad (lo acaecido), complementando la recopilación inicial de información con otra procedente de fuentes secundarias, tanto externas a la/s entidad/es involucrada/s (lo que sería la elaboración de un caso de forma “externa” a ésta/s) como internas a la/s misma/s (situación más deseable, por cuanto supone su implicación –en mayor o menor medida– en el resultado final), o incluso de fuentes primarias, discriminando en todo caso la información realmente relevante de aquella otra redundante o superflua;
- c) proceder a la descripción objetiva de situaciones o sucesos concretos, sus consecuencias y sus implicaciones;
- d) la (dis)confirmación de teorías o conocimientos previamente adquiridos en base a la realidad práctica;
- e) comprobar o contrastar acontecimientos, fenómenos o situaciones en base a los conocimientos previos;
- f) el análisis crítico, y en ausencia de sesgos, en relación a lo estudiado; y, finalmente,
- g) aportar valor a lo acaecido, generando nuevos conocimientos y materiales en relación a un tema dado, los cuales podrán ser utilizados por diferentes públicos y con distintos propósitos.

## Prólogo

En definitiva, la elaboración de un caso viene a constituir todo un reto tanto para los alumnos como para sus profesores. Y estos últimos también han querido ir más allá y subir la apuesta, enriqueciendo las últimas ediciones del congreso con la elaboración de *casos sénior* y otras presentaciones al objeto de compartir avances en cuanto a experiencias de otras metodologías docentes, conforme marcan los tiempos en cuanto a mejora continua de la calidad de la enseñanza universitaria.

Se trata, pues, de un auténtico desafío, asumido y promovido por la AIMPON, y de algunos de cuyos resultados es fiel reflejo el contenido de este libro. No sin dar las gracias a todos aquellos que lo han hecho posible, desde la Asociación confiamos en su utilidad para todo aquel que se vea atraído por su lectura... y, ya puestos, en que le sirva de estímulo para elaborar y presentar su propia aportación en futuras ediciones del *Congreso Internacional de Casos Docentes en Marketing Público y No Lucrativo*.

# PRESENTACIÓN

**Luis Ignacio Álvarez-González**  
**Silvia Cachero-Martínez**  
**Primitiva Pascual-Fernández**  
**María José Sanzo-Pérez**  
**Nuria Viejo-Fernández**

*Comité Organizador del XI International Congress on Teaching Cases  
Related to Public and Nonprofit Marketing – Oviedo (España)*

La economía colaborativa es una realidad cada vez más presente en nuestras vidas. La Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia la ha definido como “*un conjunto heterogéneo y rápidamente cambiante de modos de producción y consumo por el que los agentes comparten de forma innovadora activos, bienes o servicios infrautilizados, a cambio o no de un valor monetario, valiéndose para ello de plataformas sociales digitales y, en particular, de internet*”. Términos como “economía compartida”, “economía circular” y “consumo colaborativo” también son empleados frecuentemente para referirse a este nuevo escenario.

De acuerdo con la Comisión de Mercado Interior y Protección del Consumidor del Parlamento Europeo, este tipo de economía brinda la oportunidad de que las personas intercambien sus activos subutilizados a través de nuevas formas de intermediación que combinan, con la ayuda de las tecnologías de la información, oferta y demanda de manera más eficiente al pagar por el acceso a los bienes y servicios en lugar de por su propiedad.

El concepto de consumo colaborativo y, por extensión, economía colaborativa, empezó a popularizarse a partir de la publicación en 2010 del libro de Rachel Botsman y Roo Rogers “*What’s mine is yours: The rise of collaborative consumption*”. El momento no fue casual, puesto que la llegada de la crisis financiera en 2008 hizo que cada vez más personas cuestionasen el modelo tradicional de consumo basado en la adquisición de la propiedad de unos productos que luego acaban siendo infrautilizados. Adicionalmente, el desarrollo pleno del ecosistema digital basado en internet y las redes sociales también contribuyó a posibilitar el cambio hacia otro modelo alternativo en el que los activos se pueden compartir, intercambiar o alquilar entre particulares. Las modalidades que puede adoptar son diversas:

1. *Consumo colaborativo*. Se trata de una alternativa en la que se aprovecha el potencial de las redes peer to peer (P2P) y las plataformas digitales para compartir, intercambiar, comercializar o alquilar bienes y servicios. A su vez, se pueden diferenciar tres sistemas: (a) *sistemas basados en el producto* (se paga por utilizar un producto sin tener que adquirirlo); (b) *mercados de redistribución* (permiten redistribuir productos ya adquiridos a través de intercambios gratuitos, venta por puntos o venta tradicional), y (c) *estilos de vida colaborativos* (personas con intereses similares se agrupan para compartir e intercambiar activos no tangibles como tiempo, espacio o habilidades).
2. *Aprendizaje colaborativo*. Iniciativas que posibilitan el acceso libre al conocimiento, la ciencia, la educación y la cultura, donde se comparten recursos y conocimientos para aprender de forma conjunta. Dentro de esta categoría se encuadrarían opciones como el acceso libre y gratuito a cursos y contenidos educativos, la posibilidad de enseñar o compartir destrezas, o la aportación pública de conocimientos o de resolución de problemas (*crowdsourcing*).
3. *Producción colaborativa*. Se materializa a través de dos variantes: (a) el movimiento *maker* y (b) la *peer production*. El movimiento *maker* tiene como referente la ética del DIY (*Do It Yourself* o hágalo usted mismo), y se ve favorecido por la aparición de recursos como la impresora 3D, el

## Presentación

software CAD o las fábricas de alquiler. Por su parte, la *peer production*, o trabajo colaborativo, abarca opciones como el diseño colaborativo, la elaboración colaborativa de proyectos, o la distribución colaborativa.

4. *Finanzas colaborativas*. Entre las diferentes posibilidades existentes dentro de esta modalidad, se pueden destacar dos: (a) el denominado *crowdfunding* y (b) las monedas sociales. El *crowdfunding* es una forma de financiación colectiva realizada por medio de numerosas aportaciones de pequeño importe a través de una plataforma online. Las monedas sociales surgen como una herramienta para favorecer el comercio e intercambio de bienes y servicios en una determinada zona geográfica o en una comunidad, recuperando la concepción del dinero como medio de intercambio en vez de como fin en sí mismo.
5. *Gobernanza colaborativa*. Este término hace referencia a los mecanismos de gobernanza participativa que se habilitan dentro de las empresas y de las ciudades.

A este escenario de crecimiento de la economía colaborativa a nivel internacional va a ser necesario incorporar en el futuro los efectos causados por la extensión del COVID-19 y la crisis que lo acompaña. El impacto parece que será positivo en algunas de las manifestaciones de la economía colaborativa. En este sentido, muchos comportamientos de la ciudadanía durante la pandemia han venido a corroborar la eficacia de un modelo económico basado en la idea de comunidad y han evidenciado los beneficios derivados de potenciar la producción local para atender necesidades concretas de determinadas comunidades, mientras que a la vez se aprovecha la globalización del conocimiento. No obstante, otras modalidades pueden verse perjudicadas, como es el caso de los sistemas de compra-venta de productos de segunda mano o los modelos fundamentados en compartir espacios (automóvil, viviendas, etc.).

Con estos antecedentes, el *XI International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing*, de la International Association on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM), celebrado en Oviedo (España) el 13 de diciembre de 2019, tuvo como eje argumental el “Marketing en la Era de la Economía Colaborativa”. La selección de este eje argumental parece que fue acertado en la medida en que se defendieron, de modo presencia o a distancia, un total de 93 casos de estudio de distintas áreas temáticas que tenían como nexo de unión su plena vigencia en esta nueva forma de generación de valor económico bajo el paradigma de la colaboración interactiva entre los distintos agentes sociales involucrados en un determinado contexto.

De este conjunto de casos de estudio, nos hemos permitido seleccionar a efectos de la presente publicación, un total de 22 experiencias docentes innovadoras de marketing público y no lucrativo con un doble formato. Por un lado, se reproducen un conjunto de Casos que hemos denominado Sénior en la medida en que su autoría recaía en exclusiva en profesores e investigadores de reconocido prestigio en el ámbito en estudio. Por otro lado, se ha querido reconocer un conjunto de Casos Prácticos elaborados por estudiantes, bajo la tutorización de sus profesores, que resultaron premiados durante el Congreso como consecuencia de las excelentes valoraciones recibidas por parte de sus evaluadores anónimos. Estos 22 casos o experiencias docentes son clasificados, a efectos expositivos en 3 secciones o áreas temáticas principales por afinidad de los conceptos y prácticas tratadas en los mismos:

- **Sección I: Marketing Público y No Lucrativo**
- **Sección II: Marketing para el Emprendimiento y la Innovación Social**
- **Sección III: Marketing Educativo**

La **Sección I** comienza con un conjunto de 5 Casos Senior centrados en el Marketing Público. En concreto, el *Capítulo 1*, de los profesores Ángel Herrero y M<sup>a</sup> del Mar García de los Salmones, de la

## Presentación

Universidad de Cantabria (España), describe de modo ilustrativo la estrategia de comunicación de las instituciones europeas ante las pasadas elecciones europeas de 2009. En un contexto cercano, el profesor Ricardo Curto de la Universidad de Oviedo (España) reflexiona, en el *Capítulo 2*, sobre la reutilización de la información pública en un contexto de economía colaborativa. De modo relacionado, las profesoras de la Universidad de Extremadura (España) M<sup>a</sup> Ángeles Galán, M<sup>a</sup> Mercedes Galán y M<sup>a</sup> Isabel Sánchez presentan en el *Capítulo 3* el reciente brote de listeriosis en Andalucía (España) como caso de análisis para debatir dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas.

Con un enfoque más territorial, se presentan sendos casos de análisis en el continente americano. En primer lugar, en el *Capítulo 4*, los profesores Rafael Fabricio Matos-Cámara (Universidad Pedagógica Nacional 042 – México), Magda Lizet Ochoa Hernández (Universidad Autónoma de Tamaulipas – México) y Pilar Huerta-Zavala (Universidad de Burgos – España) utilizan el caos de Cancún (México) para analizar la seguridad percibida del visitante como preludeo de la confianza por un territorio. En segundo lugar, Luis Manuel Cerdá de la Universidad Internacional de la Rioja (España) presenta en el *Capítulo 5* el caso de la ONG Territorio de Zaguates, un santuario para animales callejeros en Costa Rica. En este caso, se combina un enfoque de marketing territorial y marketing no lucrativo.

La parte final de sección se dedica a 4 casos prácticos de estudiantes tutorizados y premiados durante el Congreso. En el *Capítulo 6*, Guillermo García-Ovies y Silvia González, tutorizados por la profesora Primitiva Pascual (Universidad de Oviedo - España), describen distintas acciones de comunicación para la implementación de la Segunda Directiva Europea de Servicios de Pago (PSD2), tendente a potenciar la seguridad en las transacciones electrónicas. En el *Capítulo 7*, Alejandra Patricia Díaz y Damaris García, con la tutorización de los profesores José Luis Vázquez y María P. García (Universidad de León – España), presentan una campaña de sensibilización de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) del Gobierno de México sobre el uso de “popote” (pajita) de plástico.

Por su parte, en el *Capítulo 8*, Lasai Alain Barrañada, Javier Giménez, Ismael Chirivella, Francisco Luis Valle Marta Jiménez y José Rubén Puga, tutorizados por Lucía Porcu, Luis Doña, Juan Miguel Rey y Francisco Muñoz (Universidad de Granada – España), presentan desde un enfoque de Marketing Social la iniciativa “Litmust” centrada en fomentar la igualdad de género en el ámbito de la música. Con el mismo enfoque, en el *Capítulo 9*, Natalia Abad y Clara García, junto con los profesores José Luis Vázquez y Ana Lanero (Universidad de León – España) dan a conocer la campaña #BleedForTheThrone creada por HBO en colaboración con American Red Cross para promover la donación de sangre.

La **Sección II**, centrada como se anticipó en el papel del Marketing para el emprendimiento y la innovación social, comienza en el *Capítulo 10*, de la profesora Marta Rey de la Universidad de A Coruña (España), analizando el rol de la filantropía para la innovación social, y en concreto las estrategias colaborativas e integradoras para la consecución de los muy actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De modo complementario, en el *Capítulo 11*, el equipo de trabajo constituido por Noelia Salido, la propia Marta Rey, ambas de la Universidad de A Coruña (España), Luis Ignacio Álvarez y nuestro tan querido y recordado profesor magnífico Rodolfo Vázquez-Casielles, en este caso de la Universidad de Oviedo (España), nos presentan el caso de “Microdonaciones”, plataforma digital de Crowdfunding solidario de referencia en España durante una buena época del presente siglo.

Con un enfoque diferente, en el *Capítulo 12*, Joaquín García y M. Mercedes Galán de la Universidad de Extremadura (España) presentan un caso de RSC centrado en aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los *stakeholders*. De modo análogo, en el *Capítulo 13*, José María Cubillo, de la Universidad CEU San Pablo (España) presenta cómo la empresa Gonvarri, en el marco de su compromiso con la responsabilidad social, desarrolla el programa “Emotional Driving” dirigido a concienciar a las personas sobre la necesidad de ser responsable en sus desplazamientos por carretera.

## Presentación

Esta sección II se dirige a continuación a presentar casos prácticos de estudiantes tutorizados. En el *Capítulo 14*, Vanessa Mato, tutorizada por Marta Rey (Universidad de A Coruña – España) y María José Sanzo (Universidad de Oviedo – España), presenta el caso de Cruz Roja Española como ejemplo de transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector. En el *Capítulo 15*, Fernando Naranjo, de Acción contra el Hambre, y Eva Carrapiso, de la Universidad de Extremadura (España), tutorizados por M. Isabel Sánchez de esta misma institución, vinculan en un caso de estudio los conceptos de emprendimiento y empleabilidad entre los jóvenes. En el *Capítulo 16*, Marta Calina García y Andrea Rodríguez, junto con sus profesores José Luis Vázquez y David Abril (Universidad de León – España), describen cómo la empresa RENEAL apuesta, a través de una propuesta innovadora de reciclado de neumáticos, por el marketing verde, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

La **Sección III** se estructura en una serie, principalmente, de casos senior de Marketing Educativo. En el primero, *Capítulo 17*, Lucirene Rangel, Mirtha Elba Infante, Magda Lizet Ochoa y José Ignacio Azuela, de las universidades Autónoma de Tamaulipas y del Noreste (México), presentan el caso de la Universidad del Noreste como un ejemplo de la Universidad socialmente responsable en México. Tras este caso, en el *Capítulo 18*, Aritza López de Guereño (Universidad del País Vasco – España) y Beñat Urrutikoetxea (Universidad de Granada – España) dan notoriedad al Programa de Mentoring Académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Desde otra perspectiva, en el *Capítulo 19*, Unai Tamayo, Julen Castillo, Silke Bustamante, Fabio Pizzutilo, Varga László, Iryna Maliatsina y Martina Martinovic, principalmente vinculados a la Universidad del País Vasco (España), nos hablan de proyectos de aprendizaje cooperativo alineados con los ODS a través del proyecto *EFFectiveness Of Responsibility Teaching* (EFFORT).

En el *Capítulo 20*, Consuelo Rodríguez y Vanesa Rodríguez de la Universidad de Oviedo (España) se centran, a partir de una colaboración práctica con la ONG Farmamundi, en un caso de innovación social en la asignatura de Antropología Social del grado en Trabajo Social. Desde otro punto de vista, en el *Capítulo 21*, Luis Doña, Lucía Porcu, Marta Medina y Juan Miguel Rey de la Universidad de Granada (España), aportan una visión empírica al desarrollo de marcas personales en el ámbito de la educación superior. Esta última sección finaliza, en el *Capítulo 22*, con un caso práctico de los estudiantes Lorena Robaina y Juan Guerra, tutorizados por la profesora Josefa D. Martín-Santana (Universidad de las Palmas de Gran Canaria – España), centrado en el uso del Marketing Social en la donación de sangre.

Esperamos sinceramente que el enfoque metodológico y el desarrollo de los casos que configuran el libro puedan acercar el Marketing Público y No Lucrativo, en todas sus dimensiones, a los estudiantes que deciden especializarse en estos ámbitos de gestión, contribuyendo decididamente a su capacitación y cualificación en su inmediato desempeño profesional. También a los docentes, quienes en ocasiones se ven limitados en sus prácticas en el aula por la ausencia de experiencias prácticas contrastadas que favorezcan tangibilizar sus acreditados fundamentos teóricos y conceptuales. Y, por último, a los profesionales de esta disciplina, quienes en su continuo proceso de aprendizaje recibirán esta propuesta con su habitual receptibilidad a la hora de conocer nuevas experiencias innovadoras en el ámbito social.

No nos gustaría finalizar este apartado de presentación sin un agradecimiento explícito a quienes hacen posible esta publicación. En primer lugar, a los autores y autoras que de modo desinteresado han puesto su conocimiento a nuestra disposición. En segundo lugar, a las entidades que con su patrocinio hicieron posible el *XI International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing* celebrado en Oviedo en diciembre de 2019: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Cátedra de Estudios de Gobernanza Global Alimentaria, Departamento de Administración de Empresas y Facultad de Economía y Empresa, todas ellas de la Universidad de Oviedo (España). A todos ellos, autores y entidades, nuestro más sincero agradecimiento.

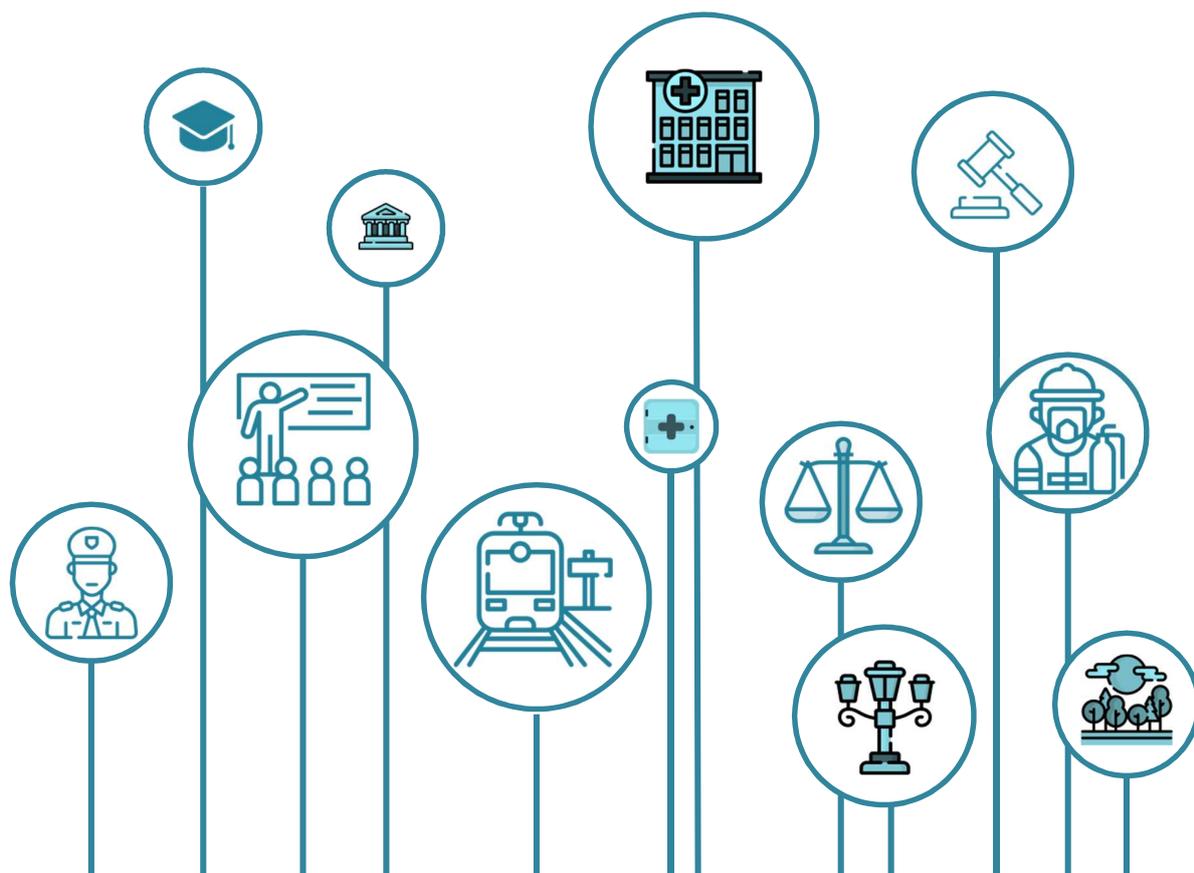
Experiencias  
Docentes Innovadoras

*de*

SECCIÓN

I

## Marketing público y no lucrativo





# CAPÍTULO 1: LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EUROPEAS ANTE LAS ELECCIONES EUROPEAS 2019

Ángel Herrero Crespo; M<sup>a</sup> del Mar García de los Salmones Sánchez

*Universidad de Cantabria (España)*

**RESUMEN:** Este caso práctico se centra en la estrategia de comunicación de la Unión Europea de cara a las elecciones al Parlamento Europeo 2019, en un contexto de crisis institucional de la UE y de creciente desinformación por el fenómeno de las *fake news*. Dicha estrategia se concreta en tres campañas o “narrativas”: InvestEU (enfocada en mostrar a los ciudadanos europeos cómo las inversiones de la UE mejoran de forma significativa su vida cotidiana), #EUandME (centrada en las oportunidades que ofrece la UE para cambiar la vida de las personas y especialmente para los jóvenes) y EUtogetherWeProtect (basada en cómo los “héroes cotidianos” de la UE ayudan a afrontar retos globales y proteger a los ciudadanos, destacando las ventajas del proyecto europeo para la colaboración internacional). Para cada una de estas campañas de comunicación se describe el público objetivo al que se dirige, el eje del mensaje, la creatividad y los medios a través de los que se difunden, así como los principales resultados obtenidos en términos de alcance en medios digitales y audiencia.

**ABSTRACT:** This case study focuses on the communication strategy of the European Union for the European Parliament elections 2019, in a context of institutional crisis in the EU and growing misinformation due to the phenomenon of fake news. This strategy is specified in three campaigns or “narratives”: InvestEU (focused on showing European citizens how EU investments significantly improve their daily lives), #EUandME (focusing on the opportunities offered by the EU to change the life of people and especially for young people) and EUtogetherWeProtect (based on how the “ordinary heroes” of the EU help to face global challenges and protect citizens, highlighting the advantages of the European project for international collaboration). For each of these communication campaigns, we describe the target audience to which it is addressed, the axis of the message, the creativity and the means through which it is disseminated, as well as the main results obtained in terms of reach in digital media and audience.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente caso práctico de carácter docente se centra en las campañas de comunicación realizadas por las instituciones europeas con motivo de las Elecciones al Parlamento Europeo 2019, que se celebraron entre el 23 y el 26 de mayo de dicho año. Se enmarca, por tanto, dentro de un enfoque de Marketing político y electoral.

El Parlamento Europeo (también denominado Eurocámara o Europarlamento) es el órgano de representación parlamentaria de la Unión Europea, en el que están representados todos los ciudadanos de los países miembros. Constituye el órgano legislativo de la Unión Europea (UE) y está conformado por 751 diputados que son elegidos directamente por los votantes de la UE cada cinco años. Corresponde al Parlamento Europeo, junto con el Consejo de la Unión Europea, aprobar la legislación de la UE a partir de las propuestas de la Comisión Europea, así como decidir sobre acuerdos internacionales y

ampliaciones, y plantear propuestas legislativas a la propia Comisión. Además, la Eurocámara también tiene competencias de supervisión (control democrático de todas las instituciones de la UE) y presupuestarias (propuesta del presupuesto de la UE junto con el Consejo, y aprobación del presupuesto de la UE a largo plazo o “marco financiero plurianual”).

A pesar de la importancia del Parlamento Europeo en la toma de decisiones de la UE, que afectan significativamente a la vida de los ciudadanos, la participación en las elecciones europeas suele ser sensiblemente más baja que en los comicios nacionales y regionales. De acuerdo con Clark (2014), este fenómeno se debe a que los ciudadanos no están interesados en la política europea, y mucho de ellos desconfían del Parlamento Europeo. De hecho, los datos del Eurobarómetro (2019) evidencian que la opinión de los ciudadanos europeos respecto a la Eurocámara se deterioró sensiblemente en el periodo 2008-2018, con una creciente percepción de que la institución no tiene en cuenta la voz de los electores. Esta pérdida de confianza en el Parlamento Europeo fue especialmente intensa durante el periodo de la crisis económica y social, que puso en cuestión los mecanismos de control y solidaridad económica de la UE. Por otra parte, el periodo inmediatamente anterior a las Elecciones al Parlamento Europeo 2019 se caracterizó por la crisis institucional derivada de la salida del Reino Unido de la Unión Europea (también conocida como Brexit) tras el referéndum celebrado en dicho país en 2016. Este proceso plantea numerosos retos para las instituciones europeas, y especialmente para la Eurocámara, como representante de la voluntad política de los ciudadanos respecto al proyecto europeo.

En este contexto, las instituciones europeas desarrollaron una potente estrategia de comunicación para las elecciones al Parlamento Europeo 2019, en un escenario marcado por la hiperconectividad y las múltiples fuentes de información online, incluidas las peligrosas *fake news*. La proliferación de las noticias falsas aumenta la desinformación, y tiene un efecto relevante en las campañas electorales. De este modo, la estrategia de comunicación tiene por objeto mejorar la opinión de los electores respecto al proyecto común de la Unión Europea y sus instituciones e incentivar la participación de los ciudadanos en las elecciones, y se concreta en tres campañas o “narrativas” complementarias:

- InvestEU: Historias centradas en proyectos desarrollados con financiación de la UE y los beneficios concretos que han reportado a los ciudadanos en cada uno de los diferentes países miembros.
- #EUandME: Historias llenas de emoción sobre cómo la UE ofrece oportunidades únicas a los jóvenes europeos.
- EUtogetherweProtect: Historias sobre cómo la UE reúne a héroes cotidianos para proteger los ciudadanos.

A continuación, se presenta el desarrollo del caso práctico, centrado en las principales características y resultados de la estrategia de comunicación de la Unión Europea para las Elecciones al Parlamento Europeo 2019, analizando separadamente cada una de las tres campañas o “narrativas” que la configuran.

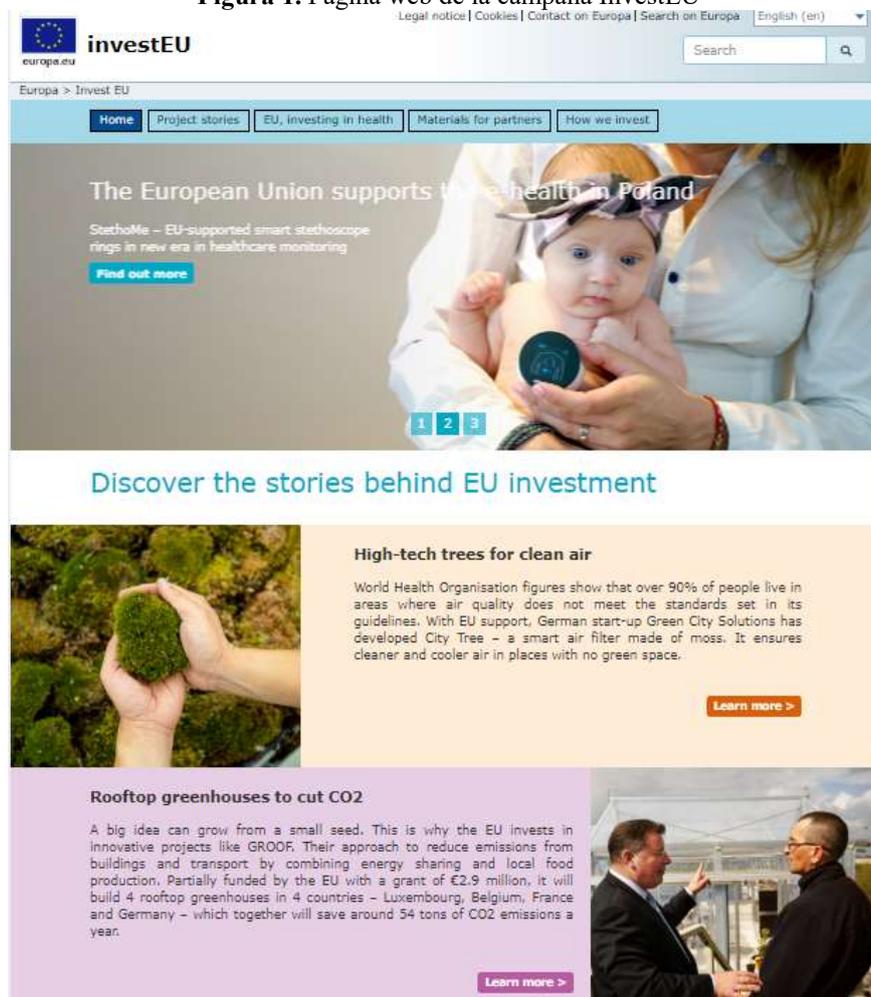
## **2. DESARROLLO DEL CASO**

A continuación, se describen las tres principales “narrativas” o campañas de comunicación desarrolladas por la Comisión Europea de cara a las Elecciones al Parlamento Europeo 2019, con especial atención a destinatarios del mensaje, el eje de comunicación, creatividad, el mix de medios utilizado y los resultados alcanzados.

## InvestUE: Evidenciando los beneficios de la financiación europea para los ciudadanos

El eje de comunicación, idea clave o base del mensaje de la campaña InvestEU se enfoca en mostrar a los ciudadanos europeos cómo las inversiones de la UE mejoran de forma significativa su vida cotidiana. Para transmitir esa idea el mensaje presenta historias reales sobre iniciativas específicas financiadas por la UE en diversos países: proyectos innovadores, nuevos empleos, escuelas y universidades modernas, mejores soluciones de atención médica, infraestructura de transporte eficiente o energía más sostenible. Por tanto, la creatividad de la campaña InvestEU se centra en testimoniales, destacando las historias de éxito de personas reales que se han beneficiado de inversiones europeas o cuyos proyectos han sido posibles con el apoyo de la Unión Europea. La difusión de estas historias y experiencias éxito financiadas con fondos de la UE se realiza a través de la página web del proyecto (Figura 1), complementada con medios sociales como YouTube, Instagram o Facebook para la difusión de contenidos digitales.

Figura 1. Página web de la campaña InvestEU



Fuente: <https://europa.eu/investeu/>

Asimismo, la campaña InvestEU fue diseñada para favorecer la vinculación de socios externos (normalmente involucrados en los proyectos o iniciativas financiadas por la UE en los que se enfoca), de modo que puedan divulgar o hacer co-marketing de la misma. Para ello, se desarrolló una página web de registro con acceso a materiales promocionales sobre la campaña y los proyectos, que pueden ser utilizados para promover la acción de la UE en materia de empleo, crecimiento e inversión en combinación con las propias actividades de comunicación de los socios (Figura 2). De este modo, se hace una llamada para que los ciudadanos que tengan una historia que contar o deseen destacar

actuaciones de la Unión Europea en su sector o país puedan hacerlo, utilizando una campaña de *branding* flexible y modular, adaptable a las necesidades de los socios, a sus productos y actividades de comunicación. En este sentido, se presta especial atención a que la campaña sea relevante a nivel local, adaptable a varios contextos y flexible en su aplicación. Los elementos de comunicación y marca están disponibles en todos los idiomas oficiales de la Unión Europea, con tres conceptos de diseños disponibles: a) *materiales temáticos*, incluyen una palabra clave específica del sector y una fotografía y fondo adaptada al mismo, ilustrando cuestiones como la educación, las empresas, la energía o el empleo; b) *materiales específicos del país*, como imágenes adaptadas localmente que llaman la atención sobre uno de los beneficios clave de la inversión de la UE, la creación de empleo; y c) *materiales relacionados con el proyecto*, incluyendo imágenes que cuentan una historia de éxito local específica, acompañadas de fotografías originales.

Figura 2. Ejemplo de materiales de co-marketing para divulgación de proyectos financiados por la UE



Fuente: [https://europa.eu/investeu/content/materials-partners\\_es](https://europa.eu/investeu/content/materials-partners_es)

En su primer año, la campaña InvestEU consiguió 203.3 millones de contactos en 16 países europeos y 37 millones de personas fueron alcanzadas a través de colaboraciones con medios de comunicación. Con ello, se consiguió incrementar en cerca de 5 puntos porcentuales la percepción positiva sobre el impacto de la financiación de la UE en su región.

### #EUandME: Cortos sobre cómo la UE cambia la vida de los ciudadanos

La campaña #EUandME centra su eje de comunicación en destacar cómo la Unión Europea ofrece oportunidades para cambiar la vida de las personas, en cinco áreas prioritarias de actuación vinculadas a la juventud (Movilidad, Digital, Capacidades y Negocios, Sostenibilidad y Derechos). En particular, la campaña se vertebra en tres acciones específicas, enfocadas en la comunicación de historias sobre las oportunidades que ofrece la UE a sus ciudadanos. En primer lugar, para cada una de estas áreas se realizaron cortos cinematográficos realizados por prestigiosos directores de cinco estados miembros (Croacia, Finlandia, Alemania, Polonia y Grecia).

En segundo lugar, se convocó un concurso para que jóvenes cineastas de la UE expresaran su creatividad sobre las cinco temáticas indicadas. El premio para los cinco ganadores consiste en una subvención de 7.500 € para cada proyecto, además de contar con la ayuda de un importante director europeo para dar vida a su idea. La selección de los cortometrajes ganadores entre las más de 600 propuestas presentadas

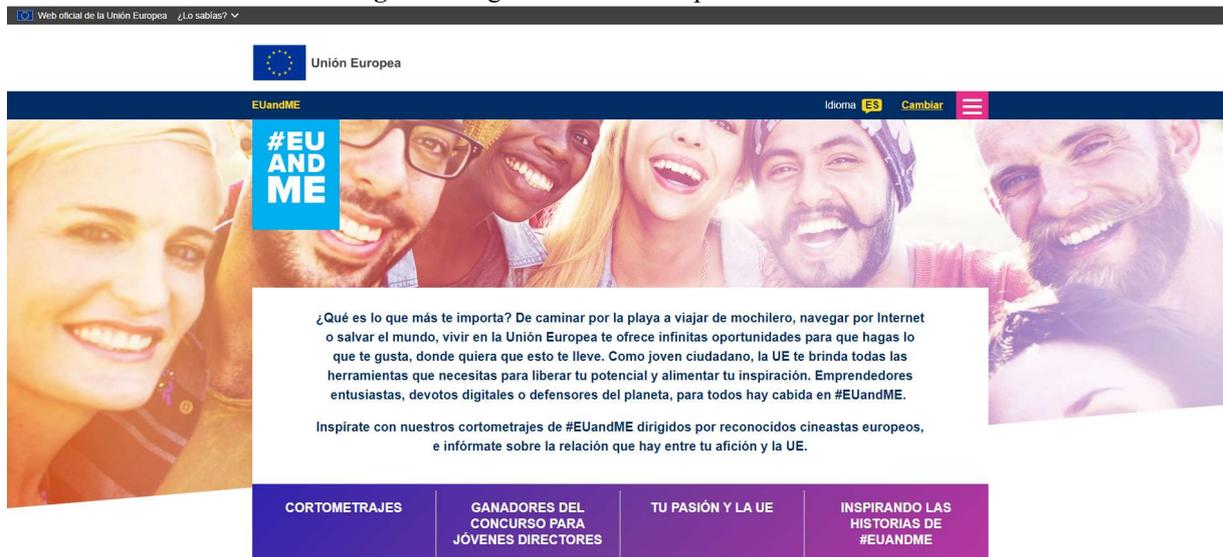
## Capítulo 1: La estrategia de comunicación de las instituciones europeas ante las elecciones europeas 2019

se realizó a través de una encuesta promocionada en Facebook durante la primavera de 2019, y el lanzamiento de los mismos se realizó en el mes de junio.

Finalmente, el tercer eje de la campaña #EUandME es la difusión de 120 historias reales e inspiradoras de cómo la Unión Europea ofrece oportunidades a los ciudadanos para cambiar su vida, en las cinco temáticas identificadas como prioritarias. Estas se concretan en forma de videos breves, con testimonios reales de jóvenes europeos describiendo como gracias a la UE han conseguido realizar sus sueños. Para cada uno de los países de la UE se recogen 5 historias con presentaciones visuales atractivas y emocionantes que retratan jóvenes reales, sus pasiones y experiencias.

El soporte principal de comunicación de la campaña #EUandME es la página web (Figura 3), que presenta el objetivo de la misma, así como las convocatorias para la participación en el concurso de cortometrajes para jóvenes cineastas y para recopilar las 120 historias reales concretadas en micro-videos (Figura 4). Asimismo, a través de la misma se puede acceder a todos los contenidos audiovisuales generados para la campaña: a) cortometrajes de 5 directores prestigiosos de distintos países de la UE; b) ganadores del concurso de cortometrajes para jóvenes cineastas; y c) videos de historias reales e inspiradoras.

Figura 3. Página web de la campaña #EUandME



Fuente: <https://europa.eu/euandme/>

Figura 4. Cortos cinematográficos de directores prestigiosos de la UE para la campaña #EUandME



Fuente: Elaboración propia a partir de. <https://europa.eu/euandme/>

De igual modo, la campaña #EUandME se apoya en otros medios de comunicación para generar notoriedad y viralidad, y alcanzar a una mayor audiencia. En particular, dado que se dirige a los jóvenes, la comunicación se basa principalmente en medios sociales como Facebook, Instagram y YouTube, así como en colaboraciones con *influencers* y la participación en eventos. El uso de la plataforma YouTube es particularmente importante para la difusión de los cortometrajes asociados a la campaña, que se realiza a través del canal de la Comisión Europea EUtube. Asimismo, se ha realizado publicidad en plataformas online especialmente populares entre los jóvenes en cada uno de los estados miembros. Estas colaboraciones se contratan a nivel local e incluyen la colocación de anuncios y el uso de los materiales de la campaña #EUandME en las plataformas y sus perfiles en redes sociales. Como ejemplo de estas colaboraciones con medios online cabe destacar la realizada con el portal VICE (vice.com) en España, Alemania, Bélgica, Países Bajos y Grecia, con contenido producido por los periodistas de la plataforma y patrocinado por la UE. Finalmente, la campaña se ha promocionado en 36 eventos dirigidos a jóvenes; véase festivales de verano como Open'er (Polonia), Sziget (Hungría), Almedalen (Suecia), Untold (Rumanía), Crammerock (Bélgica) o el FIFA World Cup Fan Village en Amberes (Bélgica).

Respecto a los resultados de la campaña, cerca de 11 millones de personas han visto los cortometrajes en YouTube y al menos 35 millones de usuarios fueron alcanzados en redes sociales, con más de 1 millón de visitas en el sitio web. También cabe destacar que #EUandME ganó el Golden Dolphin en los Cannes Corporate Awards 2018 a la mejor campaña de comunicación.

### **EUtogetherWeProtect: Conoce a los héroes cotidianos de Europa**

La campaña EUtogetherWeProtect se dirige al segmento de 35 a 55 años, con un eje de comunicación basado en el valor añadido de la UE como vínculo entre las personas e instituciones, conformando una “cadena” de cooperación internacional. Para ello se elabora un mensaje que muestra una “cadena de héroes cotidianos”, personas que trabajan conjuntamente en toda Europa para proteger a los ciudadanos, con el apoyo y conexión que proporcionan las estructuras y sistemas de la Unión Europea. Se trata de mostrar a las personas que están detrás de las políticas europeas y hacer visibles las distintas formas en las que la Unión Europea contribuye a nuestra seguridad, con el argumento de que la colaboración nos permite obtener mejores resultados y “juntos somos más grandes que la suma de nuestras partes”.

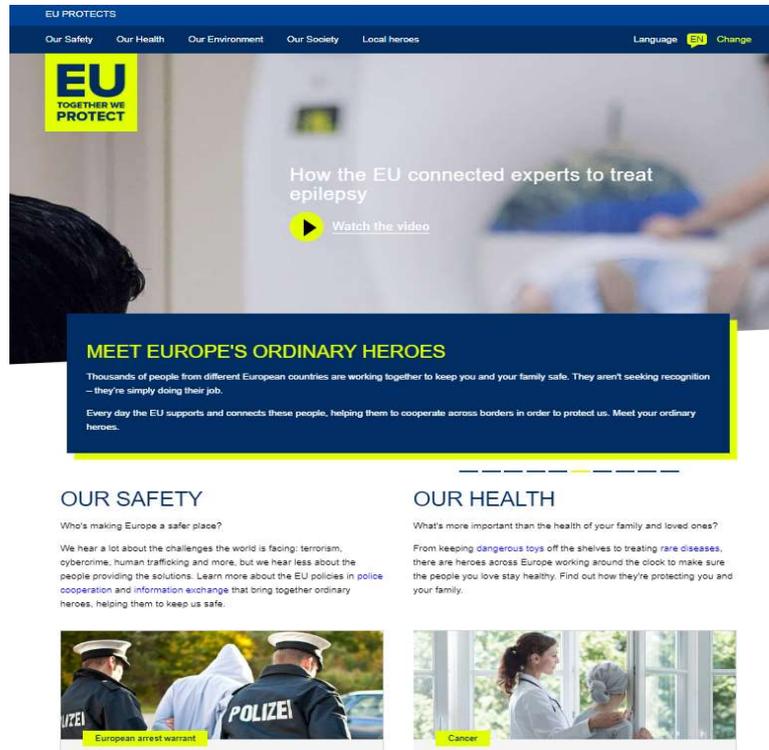
La definición de este eje de comunicación se basó en los resultados del Eurobarómetro respecto a las preocupaciones de los ciudadanos europeos (fundamentalmente, seguridad, inmigración y derechos humanos), y una serie de reuniones de grupo realizadas en ocho estados miembros, que permitieron acotar el perfil del público objetivo, de edad media y con una percepción ambivalente respecto a la UE.

La creatividad de la campaña EUtogetherWeProtect se materializa en un total de 40 historias producidas y co-creadas en colaboración con las distintas direcciones generales y agencias europeas con competencias relevantes. Estas historias se estructuran en cuatro grandes temas: seguridad, salud, medioambiente y sociedad. Entre las 40 historias que integran la campaña, se seleccionaron 8 para las cuáles se realizaron videos de alto impacto, sobre las diferentes temáticas prioritarias. Además, para ampliar el alcance local de la campaña, se ha creado un repositorio de héroes locales, vinculados a las 40 historias de cadenas colaboración. En particular, cada país participante identificó diversos héroes locales con un fuerte vínculo con la UE, para aproximar las instituciones europeas a los ciudadanos y atraer la atención de los medios locales.

El principal soporte de comunicación de la campaña EUtogetherWeProtect es de nuevo la página web (Figuras 5 y 6), en la que se presenta el objetivo y contenido de la misma, así como las temáticas prioritarias y las historias y héroes cotidianos en las que se sustenta. Asimismo, se contempla un uso intensivo de la plataforma Youtube para la difusión de los videos desarrollados para las diferentes

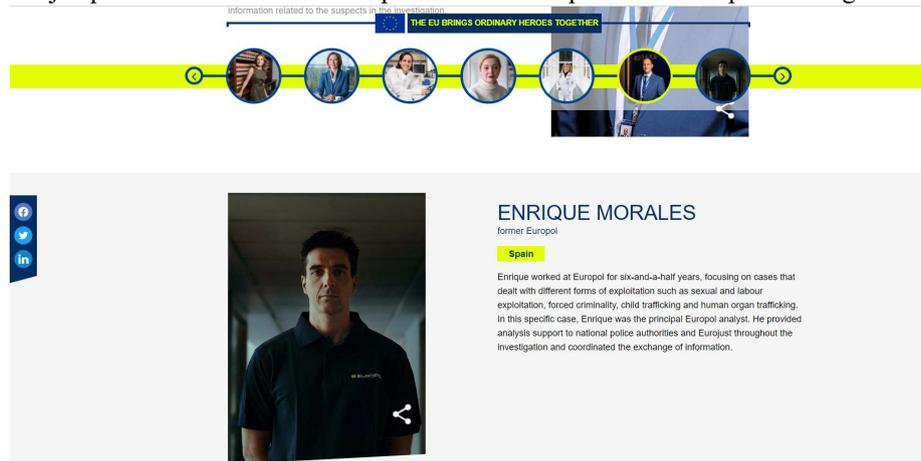
cadena de colaboración (a través del canal de la Comisión Europea EUtube). Por otra parte, para incrementar el alcance de la campaña se prevé realizar publicidad en canales de comunicación especialmente adaptados al público objetivo como son la televisión y la radio. En este caso, las redes sociales tienen una importancia menor, aunque se contemplan también enlaces para la difusión de contenidos en medios sociales como LinkedIn, Facebook o Twitter.

Figura 5. Página web de la campaña EUtogetherWeProtect



Fuente: <https://europa.eu/euprotects/>

Figura 6. Ejemplo de “héroe cotidiano” representante de España en la campaña EUtogetherWeProtect



Fuente: [https://europa.eu/euprotects/our-safety/breaking-circle-how-europe-shattered-human-trafficking-ring\\_en](https://europa.eu/euprotects/our-safety/breaking-circle-how-europe-shattered-human-trafficking-ring_en)

El lanzamiento de la campaña se inició con dos vídeos que se difundieron en 14 países en una primera fase, obteniendo más de 10 millones de visualizaciones y generaron un tráfico superior a 350.000 visitas en la web. No obstante, la campaña continuará con la difusión de nuevos videos y alcanzará a todos los estados miembros, por lo que los resultados esperados son aún más positivos. La Figura 7 resume las principales características de las tres campañas o “narrativas” que configuran la estrategia de comunicación de la UE de cara a las elecciones al Parlamento Europeo 2019.

Figura 7. Resumen de las campañas de comunicación de la UE (Comisión Europea)

|           |                                       |          |                               |
|-----------|--|---|--|
| ¿Qué?     | Campaña sobre cómo la financiación de la UE contribuye a la creación de más empleo, crecimiento e inversiones locales. | Campaña sobre las oportunidades que la UE ofrece a los ciudadanos para cambiar su vida.   | Campaña sobre cómo los “héroes cotidianos” de la UE ayudan a afrontar retos globales y proteger a los ciudadanos |
| ¿Por qué? | Para destacar los beneficios locales y el impacto de la financiación e inversiones de la UE.                           | Con el objetivo de vincular de nuevo a la gente joven con los valores nucleares de la UE. | Con el fin de mostrar a los ciudadanos que la UE está desarrollando acciones para afrontar sus problemas.        |
| ¿Cómo?    | A través de historias reales, beneficiarios de la financiación y resultados reales.                                    | A través de “cortos” dirigidos por prestigiosos directores europeos.                      | Centrándose en las “cadenas” de héroes cotidianos que trabajan en las fronteras para proteger a los ciudadanos.  |

Fuente: Comisión Europea, Dirección General de Comunicación

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué tipo de fuentes de información se utilizan para definir los públicos objetivos y el enfoque de la comunicación en cada una de las campañas que conforman la estrategia de comunicación de la UE para las Elecciones al Parlamento Europeo 2019? ¿Y para evaluar los resultados de las mismas? ¿Qué ventajas e inconvenientes tienen cada una en el contexto de las campañas descritas en el caso? Razone su respuesta.

| Campaña             | Fuentes de información   |
|---------------------|--|
| InvestEU            | Fuentes de información a priori: No se indican explícitamente en el caso. Puede deducirse de su lectura el análisis documental (secundaria) y la observación (primaria) para la identificación de los proyectos y actuaciones financiados con fondos de la UE.<br>Fuentes de información a posteriori: Se utiliza la observación (primaria cuantitativa) para medir el impacto de la campaña en términos de personas alcanzadas e impacto publicitario, así como las encuestas (primaria cuantitativa) para evaluar la mejora en la percepción del impacto de la financiación de la UE por parte de los ciudadanos |
| #EUandME            | Fuentes de información a priori: No se indican en el caso.<br>Fuentes de información a posteriori: Se emplea una encuesta promocionada en Facebook (primaria cuantitativa) para elegir a los ganadores del concurso de cortometrajes (opinión de los ciudadanos). También se utiliza la observación (primaria cuantitativa) para medir el impacto de la campaña en términos de visualizaciones de los cortometrajes, personas alcanzadas en redes sociales y visitas al sitio web.   |
| EUtogetherWeProtect | Fuentes de información a priori: datos del Eurobarómetro respecto a las preocupaciones de los ciudadanos europeos (secundaria cuantitativa), y reuniones de grupo (primaria cualitativa) en 8 estados miembros para el perfil del público objetivo.<br>Fuentes de información a posteriori: se utiliza la observación (primaria cuantitativa) para medir el impacto de la campaña en términos visualizaciones de videos y visitas a la página web.   |

Nota: Para un análisis detallado de las ventajas de los diferentes tipos de investigación de mercados ver: Trespalacios et al. (2016)

**Cuestión 2.** ¿A qué público objetivo se dirige cada una de las campañas que conforman la estrategia de comunicación de la UE para las Elecciones al Parlamento Europeo 2019? ¿Qué tipos de criterios de segmentación se han utilizado para definir los mismos? Razone su respuesta.

| Campaña             | Público objetivo y criterios de segmentación   |
|---------------------|--|
| InvestEU            | Dirigida a todos los ciudadanos de la UE, pero con un enfoque claro en proyectos con impacto local (criterio de segmentación general objetivo: geográfico).  |
| #EUandME            | Jóvenes de la UE, aunque no se explicita edad en el caso (criterio de segmentación general objetivo: edad).  |
| EUtogetherWeProtect | Personas entre 35 y 55 años (criterio de segmentación general objetivo: edad) y con una percepción ambivalente respecto a la UE (criterio de segmentación específico subjetivo: actitud respecto a la UE). |

Nota: Para un análisis detallado de los diferentes criterios de segmentación de clientes ver: Vazquez et al. (2005)

**Cuestión 3.** ¿Cuál es el eje del mensaje de cada una de las campañas que conforman la estrategia de comunicación de la UE para las Elecciones al Parlamento Europeo 2019? ¿Qué enfoque de comunicación predomina en cada caso, el racional o el emocional? ¿Qué características comparten los mensajes de las tres campañas? Razone sus respuestas.

| Campaña             | Eje de comunicación / Enfoque de comunicación  |
|---------------------|--|
| InvestEU            | Eje de comunicación: las ventajas y beneficios para los ciudadanos de proyectos financiados por la UE, con especial atención a las personas.<br>Enfoque de comunicación: básicamente racional, pero con un componente emocional. |
| #EUandME            | Eje de comunicación: oportunidades que ofrece la UE para cambiar la vida de las personas.<br>Enfoque de comunicación: básicamente emocional.   |
| EUtogetherWeProtect | Eje de comunicación: ventajas de la UE para la colaboración internacional en el ámbito de seguridad, salud, medioambiente y sociedad.<br>Enfoque de comunicación: básicamente racional.  |

La característica básica que comparten los ejes de comunicación de las tres campañas es el enfoque en las ventajas que la UE ofrece a los ciudadanos, ya sea a través de la financiación de proyectos de impacto local, las oportunidades de desarrollo personal o la colaboración internacional en diferentes áreas.

**Cuestión 4.** ¿Qué tipo de técnica de comunicación se utiliza en la estrategia de la UE para las Elecciones al Parlamento 2019? ¿Qué mix de medios de comunicación se aplican en cada caso? ¿Por qué se seleccionan dichos medios para cada campaña? ¿Le parece una elección adecuada? Razone su respuesta.

La principal técnica de comunicación es la publicidad (sobre todo en soportes digitales, para también en canales físicos), combinada casi siempre con redes sociales y actividades de relaciones públicas.

| Campaña             | Mix de medios   |
|---------------------|---|
| InvestEU            | Web de la campaña, presencia en medios sociales (YouTube, Instagram y Facebook), co-marketing con socios participantes en proyectos financiados por la UE, colaboración con medios de comunicación (publicity).                               |
| #EUandME            | Web de la campaña, presencia en medios sociales (Facebook, Instagram y YouTube), publicidad en plataformas digitales (e.g. VICE), prescriptores “influencers”, presencia en eventos/festivales (publicidad y relaciones públicas/patrocinio). |
| EUtogetherWeProtect | Web de la campaña, canal de YouTube (EUTube), otras redes sociales (LinkedIn, Facebook y Twitter), publicidad en televisión y radio.  |

Nota: Para un análisis detallado de las diferentes técnicas de comunicación ver: Rodríguez et al. (2008)

**Cuestión 5.** ¿Qué indicadores aparecen en el caso para medir los resultados de las campañas de comunicación analizadas? ¿Qué otros procedimientos serían convenientes para evaluar el impacto de la estrategia de comunicación de la UE para las Elecciones al Parlamento Europeo 2019? Razone su respuesta.

| Campaña             | Indicadores / Otros procedimientos posibles   |
|---------------------|---|
| InvestEU            | Indicadores utilizados: visitas a la web y redes sociales (audiencia), impactos publicitarios en medios externos, cambio de percepción del impacto de la financiación de la UE por parte de los ciudadanos (encuesta).<br>Otros indicadores relevantes: Desde la perspectiva de las elecciones al Parlamento Europeo, cambio en la opinión sobre la UE y en la intención de participación en las mismas (encuesta).   |
| #EUandME            | Indicadores utilizados: preferencia de los jóvenes respecto a los participantes en el concurso de cortometrajes (encuesta), visualizaciones de los cortometrajes en la web de la campaña y el canal YouTube (observación), personas alcanzadas en redes sociales (observación) y visitas al sitio web (observación).<br>Otros indicadores relevantes: Desde la perspectiva de las elecciones al Parlamento Europeo, cambio en la opinión sobre la UE y en la intención de participación en las mismas (encuesta). |
| EUtogetherWeProtect | Indicadores utilizados: visualizaciones de videos en la web de la campaña y el canal YouTube (observación), y visitas a la página web (observación).<br>Otros indicadores relevantes: Desde la perspectiva de las elecciones al Parlamento Europeo, cambio en la opinión sobre la UE y en la intención de participación en las mismas (encuesta).   |

#### 4. CONCLUSIONES

Este caso práctico, enmarcado en el ámbito del Marketing político y electoral, se centra en la estrategia de comunicación de la Unión Europea de cara a las elecciones al Parlamento Europeo 2019, en un contexto de crisis institucional de la UE y de creciente desinformación por el fenómeno de las *fake news*. Dicha estrategia se concreta en tres campañas o “narrativas”: InvestEU, #EUandME y EUtogetherWeProtect. La iniciativa InvestEU se enfoca en mostrar a los ciudadanos europeos cómo las inversiones de la UE mejoran de forma significativa su vida cotidiana, y tiene un enfoque eminentemente racional, aunque con un énfasis en las personas que introduce también el factor emocional. La campaña #EUandME se centra en las oportunidades que ofrece la UE para cambiar la vida de las personas en lo relativo a Movilidad, Digital, Capacidades y Negocios, Sostenibilidad y Derechos, y está dirigida al segmento joven, con un fuerte componente emocional y un uso intensivo de los recursos audiovisuales. Finalmente, la iniciativa EUtogetherWeProtect se basa en mostrar cómo los “héroes cotidianos” de la UE ayudan a afrontar retos globales y proteger a los ciudadanos, destacando las ventajas del proyecto europeo para la colaboración internacional. Esta campaña se dirige fundamentalmente al público de edad media (35 a 55 años) y con una percepción ambivalente de la UE, y adopta un enfoque eminentemente racional, basado en proyectos y campañas concretas.

En general, las tres campañas que conforman la estrategia de comunicación de la UE para las elecciones al Parlamento Europeo 2019 comparten el enfoque de resaltar las ventajas que proporciona a los ciudadanos la pertenencia de sus países a la Unión Europea. Además, todas ellas se fundamentan en páginas webs de referencia que explican el objetivo y contenido de la campaña y sirven de repositorio de contenidos audiovisuales, muy importantes en las tres iniciativas. Sin embargo, existen también notables diferencias en las campañas en cuanto al público objetivo, el enfoque de la comunicación y el mix de medios utilizados. De este modo, la campaña #EUandME, dirigida a los jóvenes, se basa en un mensaje más emocional y en la utilización de redes sociales, plataformas digitales y presencia en

festivales, mientras que la iniciativa EUtogetherWeProtect se enfoca a un segmento de edad media, con un mensaje más racional y mayor importancia de los medios tradicionales (televisión y radio), que complementan redes sociales más adultas como Facebook o LinkedIn.

Los contenidos presentados en este caso práctico ponen de manifiesto la alta calidad técnica de las tres campañas que conforman la estrategia de comunicación de la UE, y su efectividad en términos de alcance e imagen parece también avalada por los datos de impacto mencionados. La participación en las elecciones europeas fue de un 50,66% en España (frente al 42,61% en el año 2014). No obstante, no se ha encontrado evidencia sobre el efecto directo de las mismas en las elecciones al Parlamento Europeo 2019, lo que impide valorar su efectividad real para el objetivo general de la estrategia de comunicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Clark, N. (2014): Explaining Low Turnout in European Elections: The Role of Issue Salience and Institutional Perceptions in Elections to the European Parliament. *Journal of European Integration*, 36(4). DOI: 10.1080/07036337.2013.841680.
- Eurobarómetro (2018): *Socio-demographic trends in national public opinion - Edition 3*. Parlamento Europeo, Directorate-General for Communication Disponible en: <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/en/be-heard/eurobarometer/national-opinion-trends-2007-2018>.
- Noticias Parlamento Europeo: [ <https://resultados-elecciones.eu/resultados-nacionales/espana/2019-2024/>]. Disponible en: 06/11/2019
- Parlamento Europeo (2019): website oficial [ <https://europarl.europa.eu/>], accesible 04/11/2019.
- Rodríguez, I., García de los Salmones, M. y Suarez, A. (2008): *Dirección Publicitaria*. Editorial UOC.
- Trespalacios, J.A.; Vázquez, R.; De La Ballina, F.J.; Suárez, A. (2016): *Investigación de Mercados: El Valor de los Estudios de Mercado en la Era del Marketing Digital*. Madrid: Paraninfo.
- Unión Europea (2019): web oficial de la campaña InvestUE [ <https://europa.eu/investeu>], Disponible en: 06/11/2019.
- Unión Europea (2019): web oficial de la campaña #EUandME: [ <https://europa.eu/euandme>], Disponible en: 06/11/2019.
- Unión Europea (2019): web oficial de la campaña #EUtogetherWeProtect [ <https://europa.eu/euprotects>], Disponible en: 06/11/2019.
- Unión Europea (2019): canal oficial de la Unión Europea en Youtube [ <https://www.youtube.com/user/eutube?gl=ES&hl=es>], Disponible en: 06/11/2019.
- Vazquez, R., Trespalacios, J.A. (ED.), Rodríguez, I. (COORD.) y otros (2005): *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales* (4ª Edición). Editorial Thomson-Cívitas, Madrid.



## CAPÍTULO 2:

# EL MARKETING-MIX DE LOS DATOS GUBERNAMENTALES ABIERTOS

**Ricardo Curto-Rodríguez**

*Universidad de Oviedo (España)*

**RESUMEN:** Los datos gubernamentales abiertos (*open government data*) son la concreción de un movimiento tendente a suministrar la información en manos de las administraciones públicas sin restricciones, en formatos abiertos y mediante el empleo de licencias libres, favoreciendo su reutilización. De esta forma, no solo los pilares del gobierno abierto van a ser potenciados (transparencia, colaboración y participación) sino que, además, y siguiendo los principios de la economía colaborativa, se va a facilitar que terceros desarrollen innovaciones tecnológicas creando aplicaciones y servicios digitales que van a mejorar el día a día de las personas y generar crecimiento económico. Este artículo analizará la información los portales de datos abiertos de las comunidades autónomas españolas, su *marketing-mix*, y el desempeño de la economía colaborativa en su aprovechamiento.

**ABSTRACT:** Open government data is the concretion of a movement aimed at providing information in the hands of public administrations without any restrictions, in open formats and licensees, fostering its reusability. Thus, not only the pillars of open government (transparency, collaboration and participation) are facilitated but it will also allow third parties to develop technological innovations creating digital applications and services, which will facilitate people's daily lives and generate economic growth, following the principles of the collaborative economy. Current paper analyses the open data portals of Spanish autonomous communities, their marketing-mix and the performance of the collaborative economy for its improvement.

## 1. INTRODUCCIÓN

Si bien existen muchas definiciones de gobierno abierto (*open government*) en la literatura, queremos seleccionar una de las citadas en mayor número de ocasiones: “*Gobierno Abierto es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente*” (Calderón y Lorenzo, 2010; p. 11).

Fue el presidente Obama, quien llegó al poder con la promesa del cambio, uno de los más firmes impulsores del gobierno abierto. En su primer día en el Despacho Oval, envió un memorándum (Obama, 2009a) a los directores de las agencias y departamentos con el compromiso de crear una administración con un nivel de apertura sin precedentes, basada en los pilares de la transparencia, la participación pública y la colaboración. Además, elaboró una directiva que obligaba a todas las agencias federales a publicar tres conjuntos de datos (*datasets*) de alto valor en un periodo de 45 días (Obama, 2009b).

Es indudable que vivimos en la era de los datos, y que los gobiernos son uno de sus principales creadores (Cerrillo-Martínez, 2018). Estos datos, elaborados en base a los ocho principios sintetizados por 30 defensores del gobierno abierto reunidos en Sebastopol, California (Sunlight Foundation, 2007), recogen las características que deberían contener para poder ser considerados como abiertos: datos completos, datos primarios, actualizados, accesibles, procesables, no discriminatorios, no propietarios y

## Capítulo 2: El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos

con licencia libre. Debe distinguirse, no obstante, entre datos científicos y datos gubernamentales. Si bien es cierto que los científicos han sido financiados a través de agencias públicas y podrían ser considerados gubernamentales, normalmente se definen estos últimos como los datos que emanan no de centros de investigación, sino de las administraciones (Hernández-Pérez y García-Moreno, 2013).

Estos datos gubernamentales abiertos facilitan la reutilización al ser fácilmente localizables y no estar sometidos a restricciones técnicas o jurídicas (Cerrillo-Martínez, 2014). Se espera que su potencial de análisis database, su facilidad de cruce con otra información y/o la elaboración de aplicaciones sean aprovechadas por cualquier interesado en base a los principios de crowdsourcing de Surowiecki (2005). Pollock y Walsh (2007) sugieren que la mejor forma de aprovechamiento puede ocurrírsele a individuos ajenos a las administraciones públicas, en clara referencia a los principios de la economía colaborativa.

Actualmente, estamos siendo testigos, a nivel mundial, de que las iniciativas de open government impulsadas por Obama se expanden y multiplican (Güemes y Ramírez Alujas, 2013) presentando dos dimensiones que se complementan mutuamente (Ramírez-Alujas, 2011, 2012, 2013). La primera de ellas es el desarrollo del llamado Gobierno 2.0 que, mediante el uso de la web 2.0 y de las redes sociales, facilita la participación, el aprovechamiento del conocimiento y la experiencia de los ciudadanos en el diseño de políticas y en la provisión de servicios públicos. Obviamente, fue el nacimiento de la web 2.0 lo que constituyó el impulso fundamental a este nuevo tipo de paradigma gubernamental (Cotino-Hueso 2013; Criado-Grande, 2013; Mariñez-Navarro, 2013, 2017), al permitir la masiva puesta en práctica del *open government* con unos costes asumibles para los Estados (Cobo, 2013).

La segunda es la puesta a disposición de los datos públicos a través de portales que promueven la reutilización de la información para generar nuevas aplicaciones y servicios que agreguen valor a lo público, generando nuevas actividades económicas y oportunidades de negocio. De esta forma, además de empoderar a la ciudadanía y a los actores sociales (García-García y Curto-Rodríguez, 2018) se posibilita la transformación de manera estructural de la esfera pública (Masip et al., 2019). Existen dos repositorios que no contemplan como relevante el formato de los ficheros en los que se suministra la información (nos referimos a la clásica web institucional, donde datos de todo tipo se encuentran más o menos dispersos, y a los portales de transparencia, al servicio único de la rendición de cuentas y de la transparencia activa). Los portales de open data, por el contrario, promueven una divulgación en formatos reutilizables favoreciendo la procesabilidad y el uso individualizado en función de los diferentes deseos y necesidades. Es esta mayor reutilización lo que ha llevado a centrarse en iniciativas de datos abiertos o portales de open data, que presentan una serie de objetivos diferenciados (Tabla 1).

**Tabla 1.** Objetivos de las iniciativas de datos abiertos

|   |  |
|---|--|
| <b>Generación de valor añadido</b>  | Creando nuevos servicios y aplicaciones con los datos proporcionados por la administración pública.  |
| <b>Aumento de la transparencia en la administración pública</b>                     | Publicando datos de tipo económico, del desempeño político y legislativo para favorecer la evaluación de la gestión pública.   |
| <b>Incremento de la interoperabilidad entre distintas administraciones públicas</b> | Permitiendo interconectar de forma más eficiente todas las administraciones locales y posibilitando que todas utilicen una fuente de datos común y por lo tanto más consistente. |
| <b>Incremento de la participación ciudadana</b>                                     | Permitiendo al ciudadano disponer de más información de tipo económico, administrativo, estadístico, etc.  |
| <b>Más gobernanza abierta y de servicio</b>   | Avanzando en la gobernanza abierta, basada en los valores de transparencia, participación, servicio y eficiencia.  |
| <b>Más conocimiento</b>   | Aplicando técnicas Big Data y fuentes de datos combinadas.   |

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 2: El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos

Que los datos abiertos muestren contenidos comunes con movimientos y comunidades *open* como el software libre (*free software*), el código abierto (*open source*) y el acceso libre (*open access*) o el conocimiento abierto (*open knowledge*) es lo que le confiere a los *open data* las diversas utilidades señaladas, que pueden, no obstante, ser reclasificados en dos: creación de valor y fomento de la transparencia y rendición de cuentas, dicotomía que será empleada en el estudio (Cruz Rubio, 2015)

En cuanto al primer objetivo, el de generar valor y riqueza económica para la sociedad, se consigue cuando las empresas infomediarias<sup>1</sup> y/o los ciudadanos crean utilidades o aplicaciones. El informe de Vickery (2011), realizado por encargo de la Comisión Europea, afirma que poner a disposición de la ciudadanía y las empresas los datos públicos de la Unión Europea podría incrementar la riqueza en 40 000 millones al año (la reutilización y comercialización de estos datos podría elevar la cifra, por impacto directo e indirecto, hasta los 140.000 millones/año). En España debemos referirnos al estudio de caracterización del sector infomediario (ONTSI, 2014) que identifica un total de 413 empresas infomediarias con un volumen de facturación entre los 450 y los 500 millones de euros que generan un nivel de empleo directo situado entre los 4 200 y los 4.700 puestos de trabajo.

El segundo objetivo sería el fomento de la transparencia mediante el suministro de información de las labores realizadas por las administraciones públicas, un claro ejercicio de reducción de las asimetrías informativas, apertura gubernamental y mejora de la confianza ciudadana, vital tras la detección de innumerables casos de corrupción política. No debemos obviar los costes de la opacidad (Alonso Magdaleno y García-García, 2014) y recibir de buen agrado información contable (presupuestos, ejecución de presupuestos, cuentas anuales, etc.), económico-financiera (nivel de deuda, cumplimiento de la estabilidad presupuestaria, etc.), de los dirigentes (organigrama y datos de contacto, declaraciones de actividades, etc.) o el destino de los fondos públicos (ayudas, becas, subvenciones, contratación, etc.).

Resulta procedente ocuparnos de una breve reseña histórica sobre la eclosión de los portales de datos abiertos cuyo mayor referente (fue y sigue siendo) “*data.gov*”, el repositorio estadounidense inaugurado en 2009 que cuenta en la actualidad con más de 250 000 *datasets*. A la luz de este ejemplo se ha configurado una tendencia de apertura de repositorios de portales de *open data* que día a día sigue en aumento, pasando desde la veintena de proyectos existentes en 2009 a los más de 2 600 que en 2019 refleja el estudio *open data inception*, realizado por *opendatasoft* (Figura 1).

**Figura 1.** Iniciativas de datos abiertos a nivel mundial según Open Data Inception



Fuente: <https://opendatainception.io/>

<sup>1</sup> Conjunto de empresas que elaboran productos y/o servicios para su comercialización a terceros, a partir de la información del sector público. Incluye tanto a las empresas que se han creado con este cometido como a aquellas que, pese a no tener esta como única finalidad, poseen un área específico dedicado a la creación y comercialización de nuevos productos y/o servicios basados en la información del sector público.

Ese mismo estudio identifica en España 361 portales españoles pertenecientes a distintas instituciones como hospitales, universidades, ministerios, ayuntamientos, diputaciones, autonomías y, por supuesto, el correspondiente al gobierno central. Esta iniciativa estatal (datos.gob.es), puesta en marcha dentro del plan Aporta, organiza y gestiona el catálogo de información pública de la Administración General del Estado sindicando gran parte de la información de portales de nuestro país, conteniendo 24.952 conjuntos de datos que permiten ser filtrados y consultados por categoría (ver Figura 2) formato, publicador, nivel de administración, frecuencia de actualización o etiqueta.

Figura 2. Categorías de datos portal data.gob.es



Fuente: <https://datos.gob.es/>

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Pretendemos estudiar cómo se está aplicando, al caso de los datos gubernamentales abiertos autonómicos españoles, de uno de los conceptos clásicos en marketing, el marketing-mix. El término, formulado originalmente por McCarthy (1960) y compuesto por “las 4Ps” (*product, price, placement, y promotion*), que podemos traducir al castellano como producto, precio, distribución y comunicación, nos va a permitir valorar el diseño, la formulación y la coherencia de las políticas de datos abiertos que se están llevando a cabo.

En nuestra investigación dos de estas variables simplemente requieren un sencillo comentario. En cuanto a la distribución, entendida como la forma de trasladar los datos abiertos hasta el usuario final, hay uniformidad en todas en las comunidades autónomas (CC.AA.) ya que esta se lleva a cabo mediante portales de *open data* independientes (que permiten a la información estar centralizada y ser fácilmente consultable). Se da el caso, además de que 13 de las 17 autonomías están sindicando los datos el portal nacional, ofreciendo por tanto una segunda vía para acceder a la información.

Respecto a la variable precio, es decir, la cantidad económica a satisfacer por el empleo de los datos, está regulada en el artículo 7 (tarifas) de la ley 37/2007, de 16 de noviembre sobre reutilización de la información del sector público que menciona que las administraciones y organismos que exijan contraprestaciones económicas por el uso de los datos deben estar orientadas al coste, es decir, que los ingresos obtenidos no pueden superar los costes totales de recogida, producción, reproducción y difusión de los documentos. Esta normativa ha sido recientemente reformada por la ley 9/2017, de 8 de noviembre de contratos del sector público, aunque la regla general sigue siendo la misma: **la tarifa que**

puede fijarse vendrá limitada, como máximo, por los costes marginales en que se incurra para la reproducción, puesta a disposición y difusión. No obstante, podemos mencionar que afortunadamente la opción elegida por los portales es la gratuidad en la reutilización de los datos y el empleo de licencias tipo (en su mayoría *creative commons*).

Los otros dos componentes del marketing-mix esto es, producto (conjunto de atributos y características tangibles o intangibles) y comunicación (esfuerzo para dar a conocer y promocionar su utilización) merecen una atención más detallada cuyo estudio se aborda tras una breve descripción del ámbito de la investigación, las CC.AA. españolas. España tiene un sector público que se divide en tres niveles de gobierno: estatal; regional, compuesto por 17 CC.AA. y dos ciudades autónomas; y local, que abarca 50 provincias y 8 112 municipios, con una relación entre los diferentes niveles de la administración basados en las competencias y no en la jerarquía. Hemos circunscrito nuestra investigación a los portales de *open data* a las CC.AA., por su indiscutible importancia en la organización territorial de un país altamente descentralizado como España (Martínez-Vázquez, 2014), prácticamente cuasifederal (Bastida, et al., 2019) donde las autonomías gestionan importantes competencias como sanidad y educación (Fernández Llera y Morán Méndez, 2013). La tabla 2 muestra portales y *datasets* autonómicos en cuatro períodos de tiempo.

Tabla 2. Portales de datos abiertos autonómicos y *datasets* albergados

| Comunidad Autónoma     | Nombre del Portal                     | dic-13            | dic-15            | dic-17            | nov-19        |
|------------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Andalucía              | Datos Abiertos                        | 70                | 178               | 464               | 537           |
| Aragón                 | Aragón Open Data                      | 440               | 2519              | 2794              | 2920          |
| Canarias               | Datos Abiertos Canarias               | <i>Sin Portal</i> | 45                | 43                | 186           |
| Cantabria              | Icane - datos ( <i>versión beta</i> ) | <i>Sin portal</i> | <i>Sin portal</i> | <i>Sin portal</i> | 356           |
| Castilla y León        | Datos Abiertos de Castilla y León     | 124               | 176               | 334               | 476           |
| Castilla-La Mancha     | Datos abiertos de Castilla- La Mancha | 42                | 59                | 207               | 253           |
| Cataluña               | Datos Abiertos GenCat                 | 1460              | 1468              | 571               | 573           |
| Comunidad de Madrid    | Comunidad de Madrid datos abiertos    | <i>Sin portal</i> | <i>Sin portal</i> | <i>Sin portal</i> | 177           |
| Com. Foral de Navarra  | Open Data                             | 135               | 190               | 1186              | 1377          |
| Comunidad Valenciana   | Dades obertes gva                     | <i>Sin portal</i> | 279               | 338               | 492           |
| Extremadura            | Gobierno Abierto - Catálogo de datos  | 26                | 25                | 25                | 25            |
| Galicia                | abert@s                               | 292               | 324               | 349               | 363           |
| Islas Baleares         | Dades obertes caib                    | 42                | 42                | 42                | 181           |
| La Rioja               | Datos Abiertos Rioja                  | 64                | 86                | 265               | 318           |
| País Vasco             | Opendatauskadi                        | 2280              | 2242              | 4123              | 4974          |
| Principado de Asturias | Open Data del Principado de Asturias  | <i>Sin portal</i> | 419               | 42                | 72            |
| Región de Murcia       | Datos abiertos Región de Murcia       | <i>Sin portal</i> | <i>Sin portal</i> | 271               | 761           |
| <b>TOTALES</b>         |                                       | <b>4.975</b>      | <b>8.052</b>      | <b>11.054</b>     | <b>14.041</b> |

Fuente: Elaboración propia

El hecho de que las CC.AA. españolas sean muy distintas entre sí por tamaño, identidad histórica, lingüística, cultural, y nivel de desarrollo económico (Subirats, 1995) se traduce en importantes diferencias inter-autonómicas en sus iniciativas de *open data*, que se plasman tanto en la fecha de apertura del repositorio como en los conjuntos de datos albergados. No obstante, podemos apreciar que en noviembre de 2019 todas las CC.AA. cuentan con su portal de datos abiertos totalmente operativo (si bien Cantabria ofrece una versión beta).

## Capítulo 2: El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos

Esas diferencias señaladas no solo se aprecian en cuanto al contenido de los portales (los *datasets* o conjuntos de datos), sino que se hacen extensivas al continente (diseño y apariencia del portal, operabilidad, buscadores etc.), así como al número y tipo de aplicaciones existentes. La Tabla 3 refleja que más de la mitad de las aplicaciones existentes deben ser descartadas por nuestro estudio al ser la mera inclusión o reflejo de otras aplicaciones externas: locales, nacionales o internacionales (e incluso ejemplos de otras CC.AA.). Únicamente 92 *apps* presentan ámbito autonómico y han sido desarrolladas con los conjuntos de datos puestos a disposición en sus portales de *open data*. En base a las aplicaciones seleccionadas realizaremos un breve análisis regional que indica la existencia dos grupos de CC.AA., por un lado, están cuatro autonomías *avanzadas* (Andalucía, Castilla y León, Cataluña y Aragón) que ofrecen casi el 80 % de las *apps*, y por otro las trece restantes (rezagadas) que únicamente completan el 20 % restante (siete autonomías no aportan ni una sola aplicación).

**Tabla 3.** Aplicaciones existentes en los portales de datos abiertos autonómicos

| CC.AA.                 | Total Apps | Apps Autonómicas | Elaboración propia | Elaboración externa | Apps crear valor | Apps Transparencia |
|------------------------|------------|------------------|--------------------|---------------------|------------------|--------------------|
| Andalucía              | 89         | 24               | 24                 | 0                   | 24               | 0                  |
| Aragón                 | 15         | 13               | 7                  | 6                   | 12               | 1                  |
| Canarias               | 0          | 0                | 0                  | 0                   | 0                | 0                  |
| Cantabria              | 0          | 0                | 0                  | 0                   | 0                | 0                  |
| Castilla y León        | 36         | 19               | 6                  | 13                  | 17               | 2                  |
| Castilla-La Mancha     | 0          | 0                | 0                  | 0                   | 0                | 0                  |
| Cataluña               | 16         | 16               | 16                 | 0                   | 16               | 0                  |
| Comunidad de Madrid    | 4          | 4                | 4                  | 0                   | 4                | 0                  |
| Com. Foral de Navarra  | 17         | 5                | 0                  | 5                   | 4                | 1                  |
| Comunidad Valenciana   | 0          | 0                | 0                  | 0                   | 0                | 0                  |
| Extremadura            | 0          | 0                | 0                  | 0                   | 0                | 0                  |
| Galicia                | 9          | 3                | 3                  | 0                   | 3                | 0                  |
| Islas Baleares         | 0          | 0                | 0                  | 0                   | 0                | 0                  |
| La Rioja               | 4          | 4                | 4                  | 0                   | 3                | 1                  |
| País Vasco             | 9          | 3                | 2                  | 1                   | 3                | 0                  |
| Principado de Asturias | 0          | 0                | 0                  | 0                   | 0                | 0                  |
| Región de Murcia       | 1          | 1                | 1                  | 0                   | 1                | 0                  |
| <b>TOTALES</b>         | <b>200</b> | <b>92</b>        | <b>67</b>          | <b>25</b>           | <b>87</b>        | <b>5</b>           |

Fuente: Elaboración propia

No obstante, las causas de que las cuatro autonomías líderes ocupen esa posición difieren radicalmente. La economía colaborativa tiene nula aportación en Andalucía, donde se apuesta en exclusiva por el desarrollo interno llevado a cabo por distintas instituciones (Junta de Andalucía, Consejerías, Agencias, Andalucía es digital, etc.), y en Cataluña (entidades dependientes de la Generalitat). En Aragón la aportación de agentes internos – externos está equilibrada, mientras que en Castilla y León el aporte de la economía colaborativa es superior al desarrollo oficial (dos tercios frente a un tercio).

La realización de una doble clasificación de las aplicaciones, una según la autoría de la aplicación (por la propia administración pública versus terceros) y otra en función del objetivo de los datos abiertos que contemplan (creación de valor versus fomento de la transparencia) arroja también importantes diferencias: gobierno 73%/empresas-ciudadanía 27% y creación de valor 95%/ transparencia 5% respectivamente. Las Figuras 3 y 4, reproducen, a modo ilustrativo, una *app* de cada una de las últimas categorías mencionadas.

## Capítulo 2: El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos

Figura 3. Ejemplo de aplicación de creación de valor de la Junta de Andalucía



Fuente: <https://www.juntadeandalucia.es/datosabiertos/portal/aplicaciones/detalle/104939.html>

Figura 4. Ejemplo de aplicación de fomento de transparencia de la Comunidad Foral Navarra

### Presupuestos Generales de Navarra

VISIÓN GLOBALPOLÍTICASLO QUE TÚ APORTASVISITA GUIADA¿QUÉ SIGNIFICA...?

¿Buscas algo en concreto?  Buscar

#### ¿Cómo y en qué gasta el Gobierno de Navarra?

Te mostramos de un modo claro cómo se distribuye nuestro presupuesto. De dónde vienen los ingresos y a qué destinamos el gasto.

ALGUNOS EJEMPLOS

|  |               |
|--|---------------|
| Atención especializada de salud                  | 590.261.169 € |
| Promoción y cooperación cultural                 | 16.379.963 €  |
| Innovación tecnológica de las telecomunicaciones | 5.847.637 €   |

#### Visión global

Para que tengas una idea general de los ingresos y gastos del Gobierno de Navarra.

[+ Visión global](#)

#### Políticas concretas

Educación, protección y bienestar social, cultura... ¿Qué área te interesa?

[+ Políticas](#)

#### ¿Y qué apporto yo?

Te contamos en qué se invierte el dinero que recaudamos de tus impuestos.

[+ Lo que tú aportas](#)

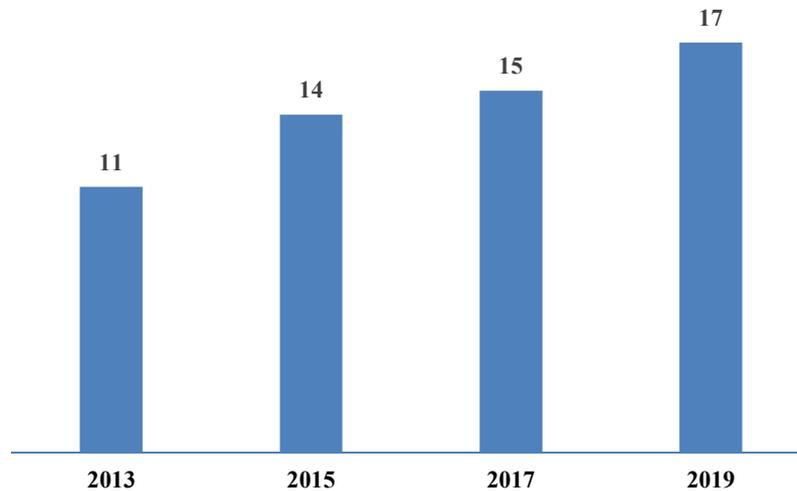
Fuente: <https://presupuesto.navarra.es/es/>

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Se han incorporado las CC.AA. españolas a las iniciativas de datos abiertos? ¿Cómo evoluciona la cantidad de producto ofertado?

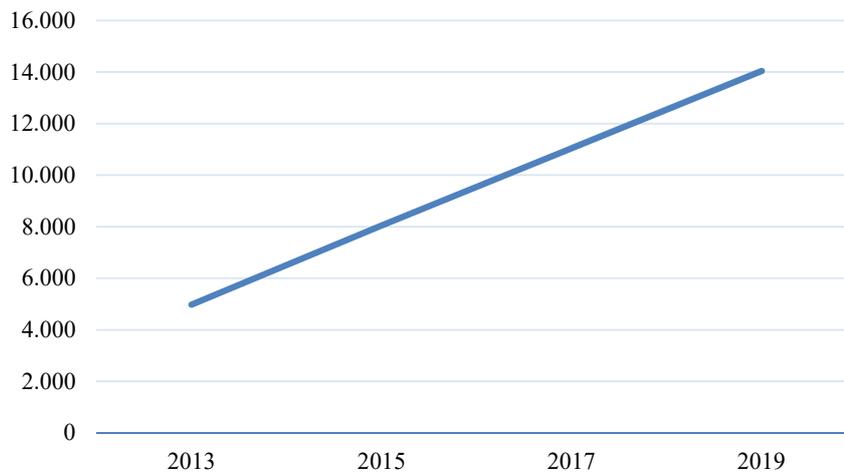
La observación de la Figura 5 permite responder con un rotundo sí. Hemos pasado, de un 65% de autonomías con portal de *open data* operativo en 2013, al 100% en 2019 (si bien el portal cántabro está en modo pruebas por el momento). Por otra parte, la Figura 6 muestra que, además de la incorporación de nuevas autonomías, el incremento total de conjuntos de datos se mantiene elevado y estable en torno a los 3.000 conjuntos de datos al año.

Figura 5. Número de portales autonómicos españoles por año



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. *Datasets* totales: Línea de tendencia



Fuente: Elaboración propia

**Cuestión 2.** ¿Se están aprovechando los conjuntos de datos para desarrollar aplicaciones? ¿Existe relación entre el número de conjuntos de datos del portal y las aplicaciones que se han elaborado a partir de esos *datasets*?

En el ámbito de la investigación de mercados Trespalacios et al. (2019) señalan que es muy importante el paso de los datos (u observaciones en bruto) a la información (añadirles un significado) y, finalmente, al conocimiento. Este conocimiento o información aplicada se puede generar gracias a la elaboración de aplicaciones informáticas que hagan más amigable la información transformado la materia prima en productos listos para el consumo. Pues bien, en primer lugar, nuestro estudio identifica tan solo 92 aplicaciones elaboradas a partir de un total de 14.041 *datasets* (una proporción de un 0,65%), por lo que creemos que no se está llevando a cabo un desarrollo adecuado de *apps*.

En segundo lugar, parecería lógico esperar que la amplitud en el catálogo de *datasets* se traduzca en un mayor número de ideas o servicios que se hagan tangibles mediante el desarrollo de una aplicación. Para contrastar esta afirmación y dado que las variables número de conjuntos de datos y número de aplicaciones son cuantitativas, se lleva a cabo un sencillo análisis de correlación mediante el estadístico  $r$  de Pearson (que calcula el cociente entre la covarianza de las dos variables y el producto de la desviación típica de cada una de ellas):

$$\rho_{xy} = \frac{Cov_{xy}}{\sigma_x \sigma_y}$$

Los valores extremos del estadístico serían +1 (lo que indicaría una correlación positiva perfecta) y -1 (correlación negativa perfecta). En el caso de que el estadístico calculado arrojara un valor de 0 supondría afirmar que no existe correlación alguna. Tras realizar los cálculos, se obtiene un  $r = 0,12$  calificable como correlación positiva muy débil (prácticamente despreciable).

**Cuestión 3.** Valoración de las acciones de comunicación desarrolladas para el fomento de la elaboración de aplicaciones.

Nos centraremos en la publicidad y en las promociones llevadas a cabo, dos actividades del mix de comunicación entre las que existe una gran interacción (Ortega, 1988). Recordemos que son técnicas con distinto cometido, ya que mientras la publicidad ofrece “una razón”, la promoción (desarrollada en este caso mediante un concurso con premio en metálico para las mejores aplicaciones), un incentivo (Kotler, 1992) de gran repercusión en cuanto a los resultados a obtener (Bigné, 2003).

Nuestra opinión es que ambas iniciativas de marketing son escasas y rudimentarias. La comunicación es deficiente al no seguir los postulados de “lo que no se ve, no se vende” ya que, ni hemos localizado campañas publicitarias animando a visitar y a utilizar los conjuntos de datos del portal y, ni existen, en muchos portales autonómicos, un apartado específico para ubicar las aplicaciones (y en las que lo disponen no en todas ocupa un lugar destacado). En cuanto a las técnicas de promoción, tan solo cuatro autonomías han realizado concursos de aplicaciones ofertando premios para los vencedores: País Vasco, Comunidad Foral de Navarra, Aragón y Castilla y León (en tres ocasiones), punto de partida para el desarrollo de una, cinco, seis y trece *apps* respectivamente. A pesar de ello, el impacto de estos concursos es elevado puesto que no existe ninguna autonomía a nivel nacional que contenga aplicaciones con elaboración externa sin haber llevado a cabo algún tipo de concurso.

#### 4. CONCLUSIONES

“*Data is the new oil*”, así se ha referido en numerosas ocasiones la, ahora excomisaria, de la Agenda Digital de la Comisión Europea Neelie Kroes sobre el potencial de los datos en la era de la información. En todo el mundo hemos sido testigos de la apertura de portales de datos abiertos como herramientas para la divulgación de la información en manos de las administraciones públicas, en formatos y licencias que favorecen su reutilización. España no ha sido una excepción, ni tampoco sus comunidades autónomas, actualmente inmersas en un profundo debate sobre su encaje en el marco del estado español. El hecho de ser entidades con cierta autonomía legislativa que manejan un importante volumen de fondos que superan el 35% del gasto público consolidado e importantes competencias de gran relevancia para el bienestar ciudadano les confiere un incuestionable interés, y por ello han sido elegidas como ámbito territorial de nuestro estudio.

El análisis del marketing-mix de estas iniciativas muestra un diseño similar en cuanto a la distribución, de forma que la opción elegida es la centralización de los datos en portales autonómicos independientes, y también en cuanto al precio, siendo empleadas mayoritariamente licencias *creative commons BY* que permiten compartir, adaptar o reutilizar la información de forma gratuita para cualquier finalidad siendo, únicamente necesario el reconocimiento de la autoría de los datos (coloquialmente “citar” quien los ha elaborado).

En cuanto a la variable producto, nuestra investigación pone de manifiesto que en los últimos años las autonomías españolas se han ido sumando al movimiento de los *open data* de tal forma que todas tienen su portal en funcionamiento, apreciando, además, un buen ritmo de crecimiento del suministro de conjuntos de datos (en torno a los 3.000 bianuales). No obstante, el número de conjuntos de datos por portal difiere mucho en función de la comunidad destacando de forma positiva País Vasco con casi 5.000 *datasets*.

Otros resultados están en línea con los alcanzados por la tesis doctoral de Curto-Rodríguez (2017a) y el de otras de sus publicaciones (Curto-Rodríguez, 2019a), como que las opciones de interacción, participación y colaboración en los portales de datos abiertos autonómicos españoles son escasas. De hecho, se reducen a un simple formulario (o una dirección de correo electrónico) para la solicitud de elaboración de *datasets*, la oferta de perfiles específicos en Twitter (por tres CC.AA.) y Facebook (una autonomía) y la sindicación de contenidos que permite estar al tanto de las novedades del portal (solo en tres CC.AA.). Todo ello dificulta el disfrute de las ventajas que proporciona la economía colaborativa y tiene su reflejo en que, con los más de 14.000 conjuntos de datos ofertados las aplicaciones elaboradas no alcancen las 100, y eso en un negocio donde la materia prima no tiene coste.

El estudio tipológico de las aplicaciones se ha llevado a cabo mediante una doble clasificación que muestra acusadas diferencias. La primera, (según su autoría), señala que hay casi el triple de aplicaciones realizadas desde las administraciones que por empresas y particulares siendo, no obstante, el impacto de las técnicas promocionales como los concursos muy relevantes, al no encontrar ni una sola aplicación de elaboración externa si en la región no se ha celebrado concurso alguno. La segunda clasificación diferencia entre aplicaciones no asociadas con la rendición de cuentas o “*apps simpáticas*” y aquellas “*apps antipáticas*” que proporcionan un mecanismo de control del funcionamiento de las administraciones públicas. Hay un claro desequilibrio en favor de las primeras (87 versus 5) lo cual no sorprende ya que los trabajos de Curto-Rodríguez (2015, 2017b, 2017c) valoran el suministro de información relativa a la transparencia activa en los portales de datos abiertos autonómicos como deficiente y susceptible de gran mejoría. España, que en la actualidad presenta una concepción moderna de la transparencia (Sierra Rodríguez, 2018), en la que esta ha pasado a formar parte del debate social como una piedra angular (Delgado Morales et al., 2015), debería abrirse más a la inspección ciudadana (Curto-Rodríguez, 2016) que tiene derecho a comprobar si su dinero ha sido bien gastado (Bakar y Saleh, 2011).

Por último, y puesto que resulta sorprendente que no exista una correlación autonómica relevante entre el número *datasets* y el de *apps* desarrolladas, analizamos la incidencia de la variable del marketing-mix restante, la comunicación, debiendo destacar como prácticamente inexistente el empleo de técnicas publicitarias y como limitadas las promocionales.

Nos atrevemos, para finalizar este manuscrito, a emitir algunas recomendaciones. En primer lugar, que los responsables autonómicos suministren *datasets* en base a las necesidades de empresas infomediarias y de la ciudadanía, que podrán así elaborar aplicaciones que amplifiquen la utilidad de esos datos en bruto, aprovechando de esta forma las oportunidades que la economía colaborativa proporciona. Para ello es fundamental que las opciones de interacción en los portales se vean mejoradas. Sería necesario,

en lo que podría constituir una futura línea de investigación, indagar sobre la reducida transformación de *datasets* en *apps* (por ejemplo, realizando una encuesta entre las empresas dedicadas a la reutilización o realizando entrevistas en profundidad a los responsables autonómicos). Es imprescindible tener argumentos para desmentir la famosa afirmación de David Cabo de que los portales de datos españoles son como “aeropuertos sin aviones” (Civio, 2013), ya que la mejoría en cuanto al suministro de *datasets* ha sido evidente desde entonces.

En segundo lugar, es perentoria una decidida apuesta por las actividades de marketing, como la comunicación (en especial la promoción), dando a conocer el contenido de los portales y fomentando la reutilización de la información lo que redundará en un mejor aprovechamiento. Ya se ha puesto de manifiesto que los concursos generan un impacto positivo y otras actividades como campañas publicitarias, divulgación de material formativo en datos abiertos, o celebración de eventos tipo *hackathon* pueden hacerlo. Un sector tan moderno e innovador como los *open data* no puede permanecer ajeno a la implementación de estas técnicas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Magdaleno, M. L., y García-García, J. (2014). Evaluación de la transparencia municipal en el Principado de Asturias. Auditoría Pública, (64), 75-86.
- Bastida, F.; Benito, B.; Guillamón, M. D. y Ríos, A. M. (2019). “Tax mimicking in Spanish municipalities: expenditure spillovers, yardstick competition, or tax competition?”. Public Sector Economics, 43(2), 115-139.
- Bigné, E. (2003). Promoción comercial. 1ª Edición: Editorial ESIC
- Calderón, C. y Lorenzo, S. (coord.) (2010). Open government: gobierno abierto. Algón Editores, Jaen.
- Cerrillo-Martínez, A. (2014). “Los principios de datos abiertos en la legislación española”. Revista de internet, derecho y política, v. 19, pp. 62-77. <http://dx.doi.org/10.7238/idp.v0i19.2418>
- Cerrillo-Martínez, A. (2018). Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente. El profesional de la información, 27(5). <http://dx.doi.org/10.3145/epi2018.sep.16>
- Civio (2013). Portales de Open Data como aeropuertos sin aviones. [<https://civio.es/novedades/2013/04/07/opendata>] [fecha de consulta 03/11/2019].
- Cobo, C. (2013). Gobierno abierto: de la transparencia a la inteligencia cívica. En Ramírez-Alujas, Á., Hofmann, A., y Bojórquez Pereznieta, J.A. (Coords.): La promesa del Gobierno Abierto (pp. 101-118). México: ITAIP e InfoDF. Descarga: <http://www.itaip.org.mx/slide/pdf/lpga.pdf> [fecha de consulta 03/11/2019].
- Comunidad Foral de Navarra: oficial website [[https:// http://presupuesto.navarra.es/es/](https://http://presupuesto.navarra.es/es/)] available at 03/11/2019
- Cotino-Hueso, L. (2013). Derecho y “gobierno abierto”. La regulación de la transparencia y la participación y su ejercicio a través del uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales por las Administraciones públicas: Propuestas concretas. Revista Aragonesa de Administración Pública, 14,51-92.
- Criado Grande, J. I. (2013). Redes sociales para unas administraciones y gobiernos abiertos. Desafíos para la innovación y la creación de valor público. Trabajo presentado en XVIII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y De La Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 de octubre al 1 de noviembre.
- Cruz-Rubio, C. N. 2015. ¿Qué es (y que no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual. EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad, 37-53.

## Capítulo 2: *El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos*

- Curto-Rodríguez, R. (2015). Los portales de datos abiertos autonómicos y la rendición de cuentas. *Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, (66), 75-83.
- Curto-Rodríguez, R. (2016). La información relacionada con la rendición de cuentas suministrada por las Comunidades Autónomas españolas. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, (67), 61-68.
- Curto Rodríguez, R. (2017). Datos abiertos y rendición de cuentas en las Comunidades Autónomas españolas. Niveles de divulgación y determinantes. Tesis doctoral. Universidad de Oviedo
- Curto-Rodríguez, R. (2017b). Los portales autonómicos de datos abiertos y la información relacionada con la rendición de cuentas: Punto de partida y situación tras la entrada en vigor de la ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Revista española de la transparencia*, (5), 80-93.
- Curto-Rodríguez, R. (2017c). El impacto de la Ley 19/2013 de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno en la publicación de información relacionada con la rendición de cuentas en los portales de datos abiertos autonómicos españoles. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, (70), 143-152.
- Curto-Rodríguez, R. (2019a). Opciones de interacción, participación y colaboración en los portales de datos abiertos autonómicos españoles para el período 2014-2018. *Revista Buen Gobierno*, (27), 1-20.
- Curto-Rodríguez, R. (2019b). ¿Qué información relacionada con la rendición de cuentas contienen los portales de datos abiertos autonómicos españoles? *Revista española de la transparencia*, (9), 177-198.
- Datos.gob (2019): oficial website [<https://datos.gob.es/>], available at 03/11/2019
- Delgado Morales, F., López Carvajal, F. J., & Rodríguez Sierra, J. (2015). Regulación y Sistemas de Evaluación de la Transparencia en España. *Revista de derecho de la Hacienda Pública*, 5, 111-134.
- Fernández Llera, R. y Morán Méndez, E. (2013). Las Comunidades Autónomas en la crisis: cifras, planes y retos de control. *Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo*, 59: 39-50.
- García-García, J., y Curto-Rodríguez, R. (2018). Determinantes de la apertura de datos y rendición de cuentas en los gobiernos regionales españoles. *Revista del CLAD reforma y democracia*, (70), 163-198.
- García-García, J., y Curto-Rodríguez, R. (2019). El ejercicio de la rendición de cuentas mediante portales de datos abiertos en las comunidades autónomas españolas. IDP. *Revista de Internet, Derecho y Política*.
- Güemes, M.C., & Ramirez Alujas, Á.V. (2013). Gobierno abierto, reforma del estado y modernización de la gestión pública: alcances, obstáculos y perspectivas en clave latinoamericana. En Ramírez-Alujas, Á., Hofmann, A., y Bojórquez Pereznieto, J.A. (coords.): *la promesa del gobierno abierto* (pp. 193-224). México: itaip e infodf. Descarga: <http://www.itaip.org.mx/slide/pdf/lpga.pdf> [fecha de consulta 03/11/2019].
- Hernández-Pérez, T y García-Moreno, M. A. (2013). Datos abiertos y repositorios de datos: nuevo reto para los bibliotecarios. *El profesional de la información*, 22, (3) 259-263. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.may.10>
- Junta de Andalucía (2019): oficial website [<https://www.juntadeandalucia.es/datosabiertos/portal/aplicaciones/detalle/104939.html>], available at 03/11/2019.

## Capítulo 2: *El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos*

- Kotler, P. (1988): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6th ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de contratos del sector público.
- McCarthy, E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Mariñez Navarro, F. (2013). El debate del gobierno abierto. *Buen Gobierno*, 14 (3), 39-64.
- Mariñez Navarro, F. (2017). Completar y complementar en la era de la digitalización. La poliarquía plus como contexto. *Buen Gobierno* 22 (5), 48-62.
- Martínez-Vázquez, J. (2014). “La Descentralización Tributaria a las Comunidades Autónomas en España: Desafíos y Soluciones” en J. Duran and A. Esteller-Moré (eds.) *Por una verdadera reforma fiscal*. Editorial Ariel.
- Masip, P.; Ruiz-Caballero, C.; Suau, J. (2019). “Active audiences and social discussion on the digital public sphere. Review article”. *El profesional de la información*, v. 28, n. 2, e280204. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.mar.04>
- Obama, B. (2009a): Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies: Transparency and Open Government”. Washington, DC. [<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government>] [fecha de consulta 03/11/2019].
- Obama, B. (2009b): Open government directive”. Washington, DC. [<https://obamawhitehouse.archives.gov/open/documents/open-government-directive>] [Fecha de consulta 03/11/2019].
- ONTSI- Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información (2014). Estudio de caracterización del sector infomediario 2014. Descarga: [<https://datos.gob.es/es/documentacion/estudios-de-caracterizacion-del-sector-infomediario-2014>] [Fecha de consulta 03/11/2019]
- Open data inception (2019): oficial website [<https://opendatainception.io/>], available at 03/11/2019
- Ortega , E. (1988). Una revisión a la promoción de ventas. *IPMARK*, núm. 317, 16-31 octubre.
- Pollock, R.; Walsh, J. (2007). “Open Data and Componentization. XTech 2007” [[http://assets.okfn.org/files/talks/xtech\\_2007/](http://assets.okfn.org/files/talks/xtech_2007/)] [Fecha de consulta 03/11/2019].
- Portal de datos de Andalucía (2019): oficial website [<https://www.juntadeandalucia.es/datosabiertos/portal.html>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Aragón (2019): oficial website [<https://opendata.aragon.es/>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Canarias (2019): oficial website [<https://opendata.gobiernodecanarias.org/>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Cantabria (2019): oficial website [<http://datos.icane.es/>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Castilla y León (2019): oficial website [<https://datosabiertos.jcyl.es/web/es/datos-abiertos-castilla-leon.html>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Castilla-La Mancha (2019): oficial website [<https://datosabiertos.castillalamancha.es/>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Cataluña (2019): oficial website [[http://governobert.gencat.cat/es/dades\\_obertes/index.html](http://governobert.gencat.cat/es/dades_obertes/index.html)] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de la Comunidad de Madrid (2019): oficial website [<http://www.comunidad.madrid/gobierno/datos-abiertos>] available at 03/11/2019.

## Capítulo 2: *El marketing-mix de los datos gubernamentales abiertos*

- Portal de datos de la Comunidad Foral de Navarra (2019): oficial website [<https://gobiernoabierto.navarra.es/es/open-data>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de la Comunidad Valenciana (2019): oficial website [<http://www.dadesobertes.gva.es>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Extremadura (2019): oficial website [<http://gobiernoabierto.juntaex.es/datos/>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Galicia (2019): oficial website [<https://abertos.xunta.gal/portada>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Islas Baleares (2019): oficial website [<http://www.caib.cat/sites/opendatacaib>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de La Rioja (2019): oficial website [<https://web.larioja.org/dato-abierto>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos del País Vasco (2019): oficial website [<http://opendata.euskadi.eus/inicio/>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos del Principado de Asturias (2019): oficial website [<https://www.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem.7b2ff7592927f53571a70084ec12b2a0/?vgnnextoid=2cab7cd61f918510VgnVCM100000ce212b0aRCRD&i18n.http.lang=es>] available at 03/11/2019.
- Portal de datos de Región de Murcia (2019): oficial website [<http://datosabiertos.regiondemurcia.es/>] available at 03/11/2019.
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública. Tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene – reflexiones seminales. *Revista enfoques: ciencia política y administración pública*, 9(15), 99-125.
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2012). Gobierno abierto es la respuesta: ¿cuál era la pregunta? *Más poder local*, 12, 14-22.
- Ramírez-Alujas, Á. V. (2013). Presente y futuro del gobierno abierto: hackear el gobierno, reprogramar la administración pública y configurar una nueva infraestructura cívica. *Telos: cuadernos de comunicación e innovación*, 94, 84-86.
- Sierra Rodríguez, J. 2018. "Apuntes básicos sobre la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno", en Sánchez de Diego Fernández de la Riva, M. *Apuntes sobre la Transparencia*. Madrid: UCM, pp. 13-31
- Sunlight foundation. (2007). Eight principles of open government data [<https://opengovdata.org/>] [Fecha de consulta 03/11/2019].
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. Nueva York: Anchor Books. ISBN: 978-0-385-72170-7.
- Trespalacios Gutiérrez, J. A., Vázquez Casielles, R., de la Ballina Ballina, F. J.; Suárez Vázquez, A. (2016). *Investigación de mercados: El valor de los estudios de mercado en la era del marketing digital*. Editorial Paraninfo.
- Vickery (2011) "Datos abiertos un motor para la innovación, el crecimiento y la gobernanza transparente". Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0882&from=ES>] [Fecha de consulta 03/11/2019].

### CAPÍTULO 3:

# ¿DÓNDE EMPIEZA Y DÓNDE ACABA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS? EL CASO DE LA LISTERIOSIS

**M. Ángeles Galán Ladero**

*Servicio Andaluz de Salud (España)*

**M. Mercedes Galán Ladero; M. Isabel Sánchez Hernández**

*Universidad de Extremadura (España)*

**RESUMEN:** En el verano de 2019, un brote de listeriosis en Andalucía (España) alarmó a la sociedad. El 15 de agosto, la Consejería de Salud y Familias de la Junta de Andalucía decretó una alerta sanitaria ante un aumento inusual de casos de listeriosis, y no la canceló hasta dos meses después. Una empresa, Magrudis S.L., fue identificada como el foco de la intoxicación, por lo que se retiró de la venta y consumo la carne mechada comercializada con el nombre comercial “La Mechá” y, posteriormente, la alerta sanitaria se extendió a todos los productos de la empresa. Ha sido el mayor brote de listeriosis de España desde que existen registros, y uno de los casos de infección por listeria más importantes del mundo. Este caso pretende analizar la (ir)responsabilidad social de la empresa que ha desencadenado esta crisis y, en consecuencia, analizar también el papel de los distintos agentes que han intervenido en dicha crisis (en especial, el de las Administraciones Públicas). Asimismo, se busca reflexionar sobre la cuestión de dónde empieza y termina la responsabilidad social de las Administraciones Públicas ante una intoxicación alimentaria de este tipo.

**ABSTRACT:** In the summer of 2019, an outbreak of listeriosis in Andalusia (Spain) alarmed society. On August 15, the Ministry of Health and Families of the Junta de Andalucía issued a health alert for an unusual increase in cases of listeriosis, and it was not cancelled until two months later. One company, Magrudis S.L., was identified as the focus of the food poisoning, so that the meat sold under the brand "La Mechá" was withdrawn from the sale and consumption and, subsequently, the health alert was extended to all products of the company. It has been the largest outbreak of listeriosis in Spain since there are records, and one of the most important cases of listeria infection in the world. This case aims to analyze the social (ir)responsibility of the company that has triggered this crisis and, consequently, also analyze the role of the different agents that have intervened in this crisis (especially, Public Administrations). Likewise, it seeks to reflect on the question of where the Social Responsibility of Public Administrations begins, and where it ends, in the face of food poisoning of this type.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el verano de 2019, un brote de listeriosis en Andalucía (España) alarmó a la sociedad. El 15 de agosto, la Consejería de Salud y Familias de la Junta de Andalucía, a través de la Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica (Libertad Digital, 2019), decretó una alerta sanitaria ante un aumento inusual de casos de listeriosis (El Correo, 2019), y no la canceló hasta dos meses después. Una empresa, Magrudis S.L., fue identificada como el foco de la intoxicación, por lo que se retiró de la venta

### **Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis**

y consumo la carne mechada comercializada con el nombre comercial “La Mechá” y, posteriormente (el 28 de agosto), la alerta sanitaria se extendió a todos los productos de Magrudis (Vega, 2019; La Sexta, 2019; Público, 2019).

En ese periodo, fallecieron 3 personas, se produjeron 7 abortos y 216 personas resultaron afectadas por la listeriosis (Rodríguez, 2019) – y no sólo en Andalucía, sino también en otras regiones españolas; e incluso en Alemania, donde varias personas enfermaron tras comer carne llevada desde Sevilla. Ha sido el mayor brote de listeriosis de España desde que existen registros (Ramajo, 2019; Vega, 2019), y uno de los casos de infección por listeria más importante del mundo, si bien la atención médica prestada a los pacientes ha rebajado significativamente la mortalidad detectada en situaciones similares anteriores (López, 2019b).

Este caso pretende analizar la (ir)responsabilidad social de la empresa que ha desencadenado esta crisis, “que ha despertado dudas en los consumidores sobre la seguridad alimentaria y los sistemas de control” (Robles, 2019) en España, y en Andalucía en particular. Y, en consecuencia, analizar también el papel de los distintos agentes que han intervenido en esta crisis (en especial, el de las Administraciones Públicas). Asimismo, se busca reflexionar sobre la cuestión de dónde empieza y dónde termina la responsabilidad social de las Administraciones Públicas ante una intoxicación alimentaria de este tipo.

Para ello, se ha estructurado el caso de la siguiente forma: (1) se ha definido la listeria, desde el punto de vista médico; (2) se ha analizado la trayectoria y el comportamiento de la empresa Magrudis S.L., haciendo especial referencia a su (ir)responsabilidad social; (3) se ha considerado el papel de las distintas Administraciones Públicas en esta crisis, haciendo también referencia a su responsabilidad social; (4) se han recogido unas reflexiones finales sobre qué se ha podido aprender de este caso y qué se podría mejorar en la gestión de futuras alarmas sanitarias por intoxicaciones alimentarias; (5) se ha cerrado el caso con unas preguntas para discutir y con las conclusiones finales.

## **2. DESARROLLO DEL CASO**

### *2.1. Listeria monocytogenes*

*Listeria monocytogenes* es un bacilo grampositivo no esporulado, móvil a temperatura ambiente y hemolítico (Mandell et al, 1997). Se encuentra diseminado en la naturaleza, aislándose a partir de suelo, alimentos, agua y animales, existiendo un reservorio en portadores humanos asintomáticos de, aproximadamente, un 1% de la población (Mandell et al., 1997).

Constituye un importante patógeno tanto en medicina veterinaria como humana, teniendo en los humanos principalmente un origen alimentario (Smith et al., 2019). La contaminación de leche no pasteurizada a partir de animales, y las infecciones por ingesta de carne contaminada, diferentes productos lácteos y otros alimentos, constituyen las fuentes principales de infección, habiéndose descrito importantes brotes asociados al consumo de estos alimentos (Currie et al., 2008; Centers for Disease Control and Prevention, 2016; Gaulin et al., 2008; Hanson et al., 2019; Marus et al., 2019).

En cuanto a su cuadro clínico, la listeriosis puede presentarse como portador asintomático transitorio (lo más frecuente) y, cuando hay enfermedad, puede ser leve y presentarse como gastroenteritis en individuos sanos. También puede causar meningitis, neumonía, endocarditis, bacteriemia y sepsis en pacientes con diferentes factores de riesgo: inmunocomprometidos, mujeres embarazadas, neonatos y ancianos (Smith et al., 2019) o infecciones locales, como artritis, osteomielitis o incluso infección de prótesis.

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

Las mujeres embarazadas son susceptibles a la bacteriemia por *Listeria monocytogenes* y, aunque en ellas el cuadro suele ser leve, puede provocar parto prematuro y muerte fetal. La transmisión intraplacentaria puede producir granulomatosis infantiséptica, con la presencia de abscesos o granulomas diseminados en órganos internos, característico de infección por *Listeria monocytogenes* (Mandell et al., 1997).

Y respecto a su tratamiento, la ampicilina es el tratamiento de elección. La mayoría de los aislados son también sensibles a penicilina<sup>2</sup>, tetraciclina, eritromicina, cloramfenicol, cotrimoxazol, vancomicina y cefalotina (Mandell et al., 1997).

#### 2.2. La empresa: Magrudis, S.L.

Magrudis S.L., una pequeña empresa familiar<sup>3</sup> constituida en 2013 (eleconomista.es, 2019), que elaboraba, entre otros productos, carne mechada bajo la marca “La Mechá” y tenía como principal mercado Andalucía (las provincias de Sevilla, Huelva y Cádiz, especialmente), pero también otras regiones españolas (como Extremadura, C. de Madrid y Cataluña), ha sido la responsable del mayor brote de listeriosis ocurrido en España (Robles, 2019; El Correo, 2019) desde que existen registros (Ramajo, 2019; Vega, 2019), así como uno de los casos de infección por listeria más importantes del mundo, lo que ha provocado una alerta sanitaria (regional, primero; después nacional - La Razón, 2019 - y, finalmente, internacional - Saiz, 2019a)<sup>4</sup>.

Se cree que, desde diciembre de 2018, Magrudis ya vendía carne mechada “La Mechá” contaminada por listeria. Pero, desde febrero de 2019, los responsables de la empresa ya sabían que su producto estaba causando casos de listeriosis en la provincia de Huelva (Rodríguez, 2019) – en esa fecha recibieron los resultados de los análisis que habían encargado<sup>5</sup>. Sin embargo, no lo comunicaron a las autoridades y siguieron distribuyendo la carne mechada contaminada, a pesar del riesgo que implicaba para los consumidores (Rodríguez, 2019).

No obstante, en verano, un goteo de ingresos hospitalarios de pacientes con *Listeria monocytogenes* hizo saltar las alarmas, porque se superaron los niveles normales de esta enfermedad. La alerta sanitaria se declaró cuando se descubrió que el denominador común había sido la ingesta de productos de la marca “La Mechá”, elaborada por Magrudis S.L. (El Correo, 2019). Tras el anuncio en los medios de comunicación, se llegaron a colapsar algunas urgencias de hospitales sevillanos en los días siguientes.

Cuando saltaron las alertas por el brote de listeriosis a mediados de agosto y estalló la crisis, la empresa finalmente emitió un comunicado en el que lamentaba lo sucedido y aseguraba que los propietarios “estaban en estado de shock” y “no se explicaban lo sucedido” (Gil, 2019; La Vanguardia, 2019b; Saiz, 2019a). También se aseguraba que, unos días antes, se había recibido un análisis de un laboratorio externo, con el resultado de ausencia de *Listeria* (Gil, 2019; Saiz, 2019a). Además, se indicaba que “se estaba retirando con toda urgencia el producto contaminado y que se estaba colaborando con las Administraciones para evitar mayores perjuicios y aclarar lo ocurrido” (Gil, 2019).

---

<sup>2</sup> Habiéndose descrito fracasos terapéuticos (y existiendo sinergismo entre éstas y aminoglucósidos).

<sup>3</sup> Consiguió duplicar su facturación en 2018, hasta alcanzar una cifra de 593.308 Euros (el economista.es, 2019). El beneficio neto en 2017 se elevó a 23.034 Euros, una cifra igualmente muy reducida, pero que suponía el triple que un año antes, cuando ganó sólo 8.681 Euros (el economista.es, 2019).

<sup>4</sup> La alerta, que en principio fue regional, se convirtió después en nacional por la aparición de casos en otras regiones españolas y, finalmente, se hizo internacional (el Ministerio de Sanidad activó los sistemas de alerta y comunicación con las autoridades europeas y la Organización Mundial de la Salud – OMS - ante la posibilidad de que se pudieran identificar casos de listeriosis en otros países – por ejemplo, en turistas que hubieran visitado España – Andalucía y Sevilla, en particular – y pudieran haber consumido la carne infectada de listeria, o se la hubieran llevado a sus países de origen – Millán, 2019).

<sup>5</sup> El grupo Laboratorios Microal SCL elaboró un informe que reflejaba que una muestra de un lote de carne 'La Mechá' de la empresa Magrudis había dado positivo por listeria en febrero (Europa Press, 2019). Dicho informe avisaba, “en tiempo y forma”, a Magrudis de la contaminación de sus productos por la bacteria *Listeria monocytogenes* (Europa Press, 2019).

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

El problema era que “la carne mechada La Mechá no sólo se comercializaba a nivel minorista en envases de la marca, sino también al corte en pequeñas tiendas de alimentación, carnicerías, supermercados e hipermercados, por lo que era posible que muchos consumidores la hubieran adquirido y desconocieran que se trataba de esta marca; asimismo, también se servía en establecimientos de hostelería” (FACUA, 2019). Las investigaciones de la Unidad Central Operativa de Medio Ambiente de la Guardia Civil (UCOMA)<sup>6</sup> pusieron de manifiesto diferentes irregularidades (Rodríguez, 2019), muy graves (Vega, 2019): maraña empresarial, con empresas “pantallas”, testaferros y ausencia de documentación esencial (Magrudis no tenía ni licencia de actividad):

#### (1) Otras empresas de la familia: sociedades “pantallas” y testaferros

Durante la investigación, se descubrieron otras empresas:

- *Elaborados Cárnicos Mario SLU*<sup>7</sup>. Esta empresa, constituida en octubre de 2017, tenía su sede en una nave contigua a la de Magrudis en Sevilla (Rodríguez, 2019; *eleconomista.es*, 2019). Según Registro Mercantil de Sevilla, sus datos de contacto eran los mismos que los de Magrudis y no tenía facturación ni empleados (*eleconomista.es*, 2019). Su administrador único era Mario Marín Rodríguez, hijo de José Antonio Marín Ponce (*el economista.es*, 2019) – éste último ha sido considerado el dueño real y “cerebro” de todo este entramado empresarial. Sin embargo, esta empresa no estaba dada de alta en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (según FACUA, “*está obligada para dedicarse a cualquiera de sus dos objetos sociales, tanto la distribución como la elaboración de alimentos*” - *el economista.es*, 2019). Y tampoco había presentado todavía las cuentas de 2018 (pese a estar también obligada a ello).
- *Otra empresa cárnica*, sin registro sanitario, domiciliada en Alcalá de Guadaíra (Sevilla), y cuyo administrador único era un hermano del dueño de Magrudis - (La Sexta, 2019b).

#### (2) Realización de obras de ampliación y redistribución de la producción, sin permiso previo

Magrudis S.L. realizó obras de ampliación y redistribución de la producción y lo notificó a la Junta de Andalucía sin haber solicitado permiso previo, además de haber vuelto a producir sin haberse sometido a una inspección posterior a la reforma (Robles, 2019, Saiz, 2019a). En ese comunicado, la empresa afirmaba que “*cumplía con el sistema de autocontrol y que disponía de la documentación que lo acreditaba, especialmente el documento relativo al sistema de autocontrol basado en principios de análisis de peligros y puntos críticos de control, garantizando que se habían mantenido las condiciones técnico-sanitarias iniciales y correcto funcionamiento del sistema de autocontrol ...*” (Saiz, 2019a).

#### (3) La empresa no cumplió el plan de autocontrol

La empresa tenía, desde 2017, un sistema de autocontrol<sup>8</sup> para garantizar la calidad de sus productos, según las normas vigentes, mediante un sistema de revisión y clasificación<sup>9</sup> establecido por la Junta de

<sup>6</sup> El operativo de la Guardia Civil en la empresa Magrudis se activó “*apenas 72 horas después de la emisión del reportaje de Equipo de Investigación de La Sexta en el que se vio a los dueños sacando material de la sede*” (La Sexta, 2019b).

<sup>7</sup> *Elaborados Cárnicos Mario* se constituyó en octubre de 2017 con un capital social de 3.100 euros y, según figura en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME), su objeto social era “*la intermediación del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco*”, además de “*la industria y elaboración de productos cárnicos*”. Se trataba de una sociedad limitada unipersonal, cuyo administrador y socio único era Mario Marín (*el economista.es*, 2019).

<sup>8</sup> El Reglamento 852/2004 obliga a las empresas a implantar sistemas de autocontrol basados en los principios del APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) – Robles (2019). Uno de los valores del APPCC es que puede adaptarse a cada alimento y al proceso tecnológico que se le aplica: se identifican los peligros concretos, se localizan las fases en las que pueden reducirse (como el horneado, que destruye los microorganismos en la carne mechada) y se monitoriza para descubrir y solventar cualquier problema antes de que el alimento salga de la fábrica (Robles, 2019).

<sup>9</sup> El protocolo actual de la Junta de Andalucía clasifica a las empresas en función de su riesgo, en 5 niveles (Saiz, 2019a): desde A (mayor riesgo) hasta E (menor riesgo). Esta clasificación determina la periodicidad de las inspecciones (Saiz, 2019a): 6 meses (A), 12 meses (B), 18 meses (C), 24 meses (D) y “otra estrategia de ejecución” (E).

La determinación del riesgo se puntúa según la instrucción 118-2012, que establece el procedimiento para la clasificación de los establecimientos alimentarios (Saiz, 2019a). Así, los elementos a tener en cuenta son (Saiz, 2019a): (1) Los riesgos relacionados con los

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

Andalucía según las directrices de la Unión Europea (La Vanguardia, 2019a; 2019b), lo que llevó a que ni la Junta de Andalucía ni el Ayuntamiento de Sevilla realizaran inspecciones de la fábrica de Magrudis desde entonces (La Vanguardia, 2019b; Diario16, 2019).

La legislación actual, a nivel europeo, “*hace recaer sobre las empresas toda la responsabilidad de que sus productos lleguen en perfecto estado al mercado, rebajando las competencias de la Administración sobre el control de salud pública y la seguridad alimentaria*” (Saiz, 2019a). Sin embargo, la normativa europea da libertad a las empresas para que diseñen sus planes a medida, y no se especifica la frecuencia de realización de los análisis ni el número mínimo de muestras a tomar periódicamente, ni los documentos a presentar<sup>10</sup> (Saiz, 2019a).

El sistema de autocontrol implica que *las inspecciones oficiales sólo comprueban que el funcionamiento de la empresa sea correcto y la documentación de la empresa esté en regla* (La Vanguardia, 2019b). Por tanto, la seguridad alimenticia depende de los planes de autocontrol de las empresas y la Administración sólo debe verificar que se cumplan (Saiz, 2019a).

En el caso de Magrudis, al someter sus productos a elevadas temperaturas (que, en teoría, deberían eliminar las bacterias) y no tener antecedentes de problemas sanitarios en sus productos, no se realizaron estas inspecciones (La Vanguardia, 2019a) desde 2017 (que, además, fue de oficio – nuevatribuna.es, 2019). Por otra parte, su riesgo había sido rebajado (de la calificación A a la C) por considerar que la empresa sólo se limitaba a distribuir en el término municipal de Sevilla (aunque, tras la investigación desarrollada por la crisis, se ha comprobado que no era cierto) – Saiz (2019a).

#### (4) La empresa puso en circulación alimentos que no cumplían los criterios microbiológicos

El Reglamento (CE) nº 2073/2005 de la Comisión, de 15 de noviembre de 2005, relativo a los criterios microbiológicos aplicables a los productos alimenticios, establece límites en relación con el contenido en microorganismos que las industrias deben cumplir para garantizar la seguridad alimentaria (Robles, 2019).

Los análisis realizados en las instalaciones de Magrudis S.L. encontraron contaminación por listeria en, al menos, dos zonas diferentes de la fábrica: las mechadoras (Gil, 2019) y los carros de horneado (Robles, 2019; López, 2019b). La carne mechada “*contenía una concentración de listeria hasta 150 veces superior a la permitida*” (Vega, 2019).

#### (5) La empresa ocultó información

Aunque, al principio, el consejero de Salud y Familias de la Junta de Andalucía había destacado ante los medios la “*magnífica labor*” de una empresa “*ejemplar y colaboradora*”<sup>11</sup> (eldiario.es, 2019), que se “*había brindado de una forma muy positiva*” y que había tenido “*mala suerte*” (elplural.com, 2019), posteriormente se constató su falta de colaboración real y se descubrió que la empresa había ocultado información esencial (López, 2019a):

- *Que fabricaba una carne mechada para la empresa Comercial Martínez León, con un etiquetado donde no aparecía el nombre del fabricante.* Cuando se conoció el brote, la Junta pidió a Magrudis un listado de todas las empresas que comercializaban la carne, pero la lista de clientes resultó incompleta (Camacho, 2019): no se incluyeron las empresas que las vendían sin etiquetar (Ramajo, 2019). Comercial Martínez León, uno de los clientes de Magrudis S.L., estaba comercializando esta

---

alimentos – tipo; (2) Fabricación (si elabora, cocina, envasa o reenvasa, si manipula); (3) El nivel de cumplimiento de los requisitos legales; (4) La confianza en la gestión de la empresa a través de sus sistemas de autocontrol; y (5) El historial de la empresa.

<sup>10</sup> Las empresas podrían manipular e incluso llegar a forzar negativos en los análisis encargados, desinfectando previamente la zona en la que se toman las muestras para los análisis de laboratorio (Saiz, 2019a).

<sup>11</sup> Aunque sólo había cumplido con su obligación de facilitar a la Consejería datos sobre las ventas del producto (eldiario.es, 2019).

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

carne con un etiquetado incorrecto, en el que no se indicaba quién era el fabricante y sólo se hacía referencia a la información nutricional (Saiz, 2019a) – reenvasaba la carne mechada de Magrudis sin indicar el proveedor original (Saiz, 2019a). Esto provocó que fuera imposible vincularla con el producto objeto de alerta (Robles, 2019).

- *Que comercializaba productos que no aparecían en el listado facilitado a las autoridades sanitarias.* Dos productos, al menos, no aparecían en los listados facilitados a la Consejería a través del Ayuntamiento de Sevilla (La Sexta, 2019a): chorizo (picante y dulce) y morcilla (Ramajo, 2019).
- *Que había incumplido las normativas municipales y autonómicas,* al no presentar la documentación oportuna, o haberla presentado incompleta o errónea (Ramajo, 2019):
  - Se detectaron irregularidades administrativas en los permisos municipales necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa.
  - Se había dado de alta en 2015 en el registro autonómico de empresas alimentarias sin licencia municipal de actividad y había funcionado, hasta diciembre de 2018, sin presentar una declaración responsable que, además, fue posteriormente revocada al no ceñirse a los requisitos exigidos.

Finalmente, las inspecciones oficiales confirmaron que los productos contaminados de la marca La Mechá eran 4: la carne mechada, el lomo al jerez, el lomo al pimentón y la crema de carne mechada, descartando otro tipo de contaminación cruzada, *“porque, una vez retirados los productos identificados como origen de la infección, el número de nuevos casos descendió sustancialmente”* (López, 2019b). La actividad de la empresa cesó a mediados de agosto, cuando se decretó la alerta sanitaria (ABC, 2019). El 30 de agosto, las instalaciones de la empresa en el Polígono El Prado *“fueron clausuradas y precintadas por el Ayuntamiento de Sevilla, que tenía la competencia inspectora de este establecimiento, porque no tenía licencia de actividad y había realizado obras de ampliación sin ningún tipo de permiso”* (ABC, 2019).

En septiembre de 2019, 5 personas vinculadas con Magrudis fueron detenidas en Sevilla por el brote. Posteriormente, la juez envió a prisión al gerente, José Antonio Marín Ponce, y al administrador de la empresa, su hijo y testaferro Sandro Marín Rodríguez<sup>12</sup> (Rodríguez, 2019), imputados por un delito contra la salud pública (en su modalidad de fraude alimentario – Camacho, 2019), *“en concurso ideal con tres delitos de homicidio imprudente, dos delitos de lesiones al feto con resultado de aborto y lesiones por imprudencia grave”* (Rodríguez, 2019; Camacho, 2019). La prisión provisional comunicada sin fianza fue acordada ante la gravedad de los hechos y el riesgo de fuga (Rodríguez, 2019) debido a las penas que conllevan los delitos imputados y ante la necesidad de *“evitar la ocultación, alteración o destrucción”<sup>13</sup> de fuentes de pruebas relevantes para el enjuiciamiento* (Camacho, 2019).

---

<sup>12</sup> José Antonio Marín, que se presentó ante los medios de comunicación como gerente de la empresa, a pesar de no figurar como tal en los registros de la empresa (Saiz, 2019b), ha sido considerado, a todos los efectos, el administrador y dueño real de ambas empresas (el “cerebro”). Se ha dedicado a la fabricación y distribución de alimentos procesados desde 1993, al menos, por lo que su dilatada experiencia le hacía conocedor de las consecuencias de la listeria (Rodríguez, 2019). Sus cuatro sociedades anteriores (tres, relacionadas con la alimentación; y una, con la hostelería) tuvieron un funcionamiento *“sospechosamente irregular”* (La Vanguardia, 2019b): se crearon con 3.000 euros, el capital social mínimo que marca la ley; nunca presentaron las cuentas anuales en el Registro Mercantil, a pesar de ser obligatorio; y cerraron por impagos, acumulando deudas (Diario de Sevilla, 2019) por valor de *“20 millones de euros, sin que haya pisado la cárcel o su patrimonio se haya visto afectado”* (diario16.com, 2019). Aunque era el dueño real de todas estas empresas, *“se escondía detrás de familiares y amigos que figuraban como propietarios o directores, para evitar que Hacienda pudiera detectar la actividad empresarial cambiante y exigirle el pago de sus deudas o ser llevado ante la justicia”* (La Vanguardia, 2019b).

Su hijo Sandro también desempeñaba un papel activo, y fue el que encargó los análisis privados de la carne mechada que dieron positivo, y que ocultaron a las autoridades (Rodríguez, 2019). Aunque parece ser un testaferro de su padre (Magrudis se creó cuando él tenía 21 años y estaba disfrutando de una Beca Erasmus en Katowice, Polonia – La Vanguardia, 2019b), *“es el principal responsable civil del brote de listeriosis y de las indemnizaciones a las que tendrá que hacer frente”* (diario16.com, 2019).

<sup>13</sup> En algunas de las conversaciones telefónicas intervenidas a los responsables de la compañía, *“se ordenaba quitar información de la empresa y tirar a la basura unas tarrinas recogidas, es decir, destruir documentos y deshacerse de productos elaborados por Magrudis”* (Camacho, 2019).

### Capítulo 3: *¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis*

El auto de la juez instructora *“reprochaba a Marín Ponce que no hubiera adoptado las más mínimas medidas y precauciones para evitar el resultado que desgraciadamente tuvo lugar, ni pusiera en marcha un plan para garantizar la seguridad del producto, ni aplicara un plan de limpieza, o que ni siquiera lo comunicara a sus trabajadores, ni pusiera en marcha medidas correctoras para restablecer las condiciones adecuadas ... Y tampoco podía excusarse ahora de lo ocurrido alegando que nadie le había informado de las medidas que debía adoptar”* (Camacho, 2019). Por ello, los recursos contra la prisión preventiva formulada por los dos encausados fueron rechazados, ratificando que ambos continuaran en la cárcel por la existencia de indicios racionales de criminalidad.

La juez también ordenó destruir 6.500 kilos de embutidos (incluida la carne mechada con listeria) almacenados en las cámaras frigoríficas de las naves de Magrudis, y que habían sido retirados de los comercios e inmovilizados en la fábrica desde que la Junta de Andalucía emitió la alerta sanitaria (Vega, 2019). No obstante, según FACUA (en Vega, 2019), Magrudis pudo distribuir unos 110.000 kilos de carne desde diciembre de 2018.

Todo esto ha supuesto la ruina del negocio (Gil, 2019). Además, Magrudis sólo tiene un patrimonio de 48.000 euros (eleconomista.es, 2019), ningún inmueble a su nombre – tampoco su socio único y administrador - (ABC, 2019) y un seguro de responsabilidad civil de 300.000 euros contratado con la Aseguradora AXA (cantidad totalmente insuficiente para responder a las posibles indemnizaciones que tendrán que afrontar - eleconomista.es, 2019; Diario de Sevilla, 2019).

Aunque el gerente de la empresa lo había desmentido, según ABC (2019), *“Magrudis ya habría iniciado los trámites para su disolución y extinción de los contratos de sus veinte trabajadores. Una asesoría externa de la capital sevillana se habría hecho cargo del proceso de cierre y estaría gestionando ya los finiquitos de la plantilla”*.

Por último, y en cuanto a la responsabilidad social de Magrudis S.L., el análisis de esta empresa pone de manifiesto un claro ejemplo de organización socialmente irresponsable. No sólo ha comercializado conscientemente un producto que suponía un riesgo para la salud de los consumidores, sino que también ha incumplido con su obligación legal de informar a las autoridades competentes y colaborar con ellas en todo momento (Robles, 2019).

Aunque las empresas no tienen obligación de comunicar los resultados de sus análisis, según sus planes de autocontrol sí deben tenerlos en cuenta y adoptar las medidas correctoras oportunas que erradiquen el problema (Saiz, 2019b). Y Magrudis no lo hizo. Ha aprovechado el hecho de tener un sistema de autocontrol para evitar las inspecciones oficiales. Y se ha puesto de manifiesto que su sistema de autocontrol no ha funcionado: no sólo no se han adoptado medidas correctoras, sino que les ha permitido ocultar información. Además, toda la información facilitada a los medios de comunicación siempre ha sido para confirmar que todos sus análisis habían sido correctos (Saiz, 2019b), lo que, posteriormente, ha resultado ser falso.

#### *2.3. El papel de las Administraciones Públicas competentes en esta crisis*

Aunque la comisión técnica constituida para atajar la crisis (López, 2019a) responsabilizó exclusivamente a la empresa Magrudis del brote de listeriosis, este caso ha planteado también una reflexión sobre la importancia de la responsabilidad de la Administración, en todos sus niveles, así como su papel clave para evitar dudas sobre la seguridad alimentaria en el país y la sensación de control / descontrol de la situación (Robles, 2019).

Si bien al principio se sucedieron las informaciones y contrainformaciones (Robles, 2019), y hubo una confrontación entre las administraciones (local – Ayuntamiento de Sevilla – y regional – Junta de

### Capítulo 3: *¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis*

Andalucía, que tenían distinto signo político), “con acusaciones cruzadas por los errores cometidos” (López, 2019a), llegando a hablar de “falta de coordinación” y de “deslealtad institucional” (Ramajo, 2019), finalmente “pactaron trabajar conjuntamente respetando sus respectivas competencias” (López, 2019a, Ramajo, 2019) y consiguieron controlar el brote y acabar con la alerta sanitaria.

Aunque la legislación establece que la empresa es la principal responsable de la seguridad alimentaria, mientras que la autoridad competente tiene sólo reservadas las funciones de prevención, control oficial y sanción, en caso de incumplimiento (Robles, 2019) – “sería imposible que la Administración controlara todos los lotes de todos los productos de todas las empresas que comercializan alimentos y los colocan en el mercado” (Robles, 2019) –; es decir, las Administraciones Públicas deben velar y controlar, efectiva y eficientemente, el cumplimiento de la legalidad por parte de las empresas (Martínez, 2019); en consecuencia, son responsables de la prevención, salud e inspecciones alimenticias y de los análisis y controles sanitarios (ABC, 2019). Por ello, se plantea la cuestión de hasta dónde debe anticiparse la Administración Pública para evitar la aparición de un problema y tener que solucionarlo (Robles, 2019); y, más aún: ¿dónde empieza y dónde termina la responsabilidad social de las Administraciones Públicas?

En este caso, y a pesar del éxito obtenido en el tratamiento de la enfermedad (el Servicio Andaluz de Salud – SAS - y su personal sanitario han sido muy eficaces, han compartido los protocolos y han superado situaciones difíciles como el colapso de los servicios de urgencias en algunos momentos) y en control del brote (como se ha comentado anteriormente, la mortalidad ha sido significativamente mucho más baja que en otros brotes similares en otros países), las Administraciones Públicas implicadas han sido criticadas, en mayor o menor medida, debido a los fallos detectados en la gestión de la crisis y en la forma de controlar e inspeccionar a las empresas alimenticias. Así, las principales críticas se han centrado en “la tardanza en dar la alerta sanitaria por errores en las muestras etiquetadas y enviadas al laboratorio, en inmovilizar el producto, en averiguar las zonas donde se distribuía el producto, así como en descubrir la marca blanca que también distribuía el producto” (ABC, 2019; El Correo, 2019), Además, el juzgado de Sevilla que investiga el brote de listeria va a analizar si las Administraciones Públicas (Junta de Andalucía y Ayuntamiento de Sevilla, en concreto) han tenido alguna responsabilidad en la extensión del brote (Camacho, 2019)<sup>14</sup>.

FACUA ha sido una de las organizaciones más críticas con la gestión del brote (ha llegado incluso a pedir la dimisión del Consejero de Salud, por lo que considera una “nefasta” gestión de la alerta alimentaria) y con las irregularidades de Magrudis S.L. (Saiz, 2019b). Ha creado una plataforma de afectados y ha llegado incluso a difundir un vídeo en las redes sociales (#MentirasListeria) criticando a la Consejería de Salud por decir que “había actuado de forma impecable, con rapidez, transparencia y contando la verdad”, cuando FACUA considera que no ha sido cierto (nuevatribuna.es, 2019). Por el contrario, FACUA consideraba que “esa gestión había contribuido a aumentar el riesgo para los consumidores y el número de afectados” (elplural.com, 2019) y criticaba, por ejemplo, que (nuevatribuna.es, 2019):

- Inicialmente, se indicó que no había riesgo para la salud, que no era una situación crítica o de alerta, porque estaba todo controlado (y, realmente, sí fue una situación crítica).
- Hubo retraso en dar a conocer la alerta sobre la carne mechada La Mechá y la comercializada por Comercial Martínez León. Además, la web de la Consejería de Salud sobre alertas alimentarias tardó 3 semanas en incluir información sobre las sucesivas alertas por listeriosis y los productos afectados.

---

<sup>14</sup> La Junta de Andalucía podría tener que asumir un coste sanitario de casi un millón de euros, si finalmente el seguro de responsabilidad civil de Magrudis, contratado con AXA, sólo cubre el máximo de 300.000 euros que han indicado que tenían de cobertura (La Sexta, 2019a). Además, para que los afectados pudieran cobrar sus indemnizaciones, sería necesario que a las administraciones implicadas en la gestión del brote se les exigiera responsabilidad patrimonial (Saiz, 2019b).

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

- La carne continuó en el mercado unos días (en pequeñas tiendas, establecimientos de hostelería... que también comercializaban la carne mechada).
- Inicialmente, se aseguró de que se trataba de una medida de ámbito autonómico porque la carne sólo se había distribuido en la provincia de Sevilla (pero, posteriormente, se descubrió que también se comercializaba en otras Comunidades Autónomas).
- Desvinculó el primer aborto del brote de listeriosis (aunque, posteriormente, reconoció que, tras los análisis, el citado aborto sí había sido consecuencia del brote).
- Se descartó la contaminación cruzada (a pesar de que el Ministerio de Sanidad sí la contemplaba).
- Se elogió la “magnífica” labor que había hecho Magrudis informando a la Consejería, cuando simplemente había cumplido con su obligación, y se afirmó que sólo era una empresa que había tenido “mala suerte” (posteriormente, se descubrió que la empresa había ocultado información).

FACUA denunció también que “*los protocolos de autocontrol no están dando garantías y las tomas de muestras de las autoridades sanitarias son tan escasas que nada se detecta hasta que hay víctimas*” (Saiz, 2019a). Por su parte, la Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (ANICE), defendió los estrictos controles a los que se somete la industria cárnica en España, donde los resultados constatan que existe uno de los niveles más altos de seguridad alimentaria del mundo (ABC, 2019). Ha puesto de manifiesto que el sector ha resultado muy afectado y se han pedido campañas de apoyo.

Afortunadamente, el brote no ha tenido ningún efecto en el turismo (ABC, 2019) y la concienciación ciudadana ha sido significativa. El análisis de la gestión de la crisis, así como de los efectos y consecuencias que ha tenido este brote, ha llevado a reflexionar sobre el papel de las distintas Administraciones Públicas ante una intoxicación alimentaria masiva y ha llevado a realizar una serie de propuestas para mejorar la actuación en caso de que, en el futuro, ocurra una situación similar:

- La ministra de Sanidad ha propuesto revisar el protocolo de la listeria (López, 2019a).
- Se ha propuesto apostar por una autoridad única en salud pública (ABC, 2019; López, 2019a). Así, por ejemplo, la Junta de Andalucía anunció que “*rescataría las funciones de inspección que actualmente están en manos de los Ayuntamientos*”, es decir, la recentralización de la competencia en salud pública (de Tena, 2019).
- Las lagunas detectadas en esta intoxicación masiva por listeriosis han llevado a la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Sevilla a crear un grupo de trabajo para impulsar las reformas legislativas necesarias para aumentar los controles sobre las industrias alimentarias y evitar la repetición de una crisis sanitaria similar (López, 2019a).
- También ambas administraciones “*acordaron actuar conjuntamente en las denuncias formuladas ante la Fiscalía, y en la investigación judicial contra la empresa Magrudis como responsable de un delito contra la salud pública*” (López, 2019a).
- También se puso el acento en mejorar los procesos de coordinación, respetando el ámbito de sus respectivas competencias en materia de salud y consumo, y centrándose en 3 puntos claves (López, 2019a):
  - Mejorar los controles previos en salud alimentaria.
  - Mejorar las inspecciones posteriores.
  - Mejorar la capacidad de respuesta inmediata en situaciones de crisis, cuando se tiene constancia de los primeros síntomas de un brote.
- En cuanto al sistema de autocontrol, esta crisis ha puesto de manifiesto que no es suficiente con confiar en que la empresa va a aplicar su sistema de autocontrol en todo momento. Actualmente, la normativa sobre los planes de autocontrol otorga un amplio margen al empresario para manipularlos y adaptarlos a sus necesidades e intereses. Además, “*aprovechan los escasos recursos humanos con los que cuenta la Administración para poder realizar inspecciones con la extensión y la*

### Capítulo 3: *¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis*

*periodicidad que requiere la normativa, limitando así el alcance y la eficacia de la supervisión por parte de las autoridades”* (Saiz, 2019a). Por ello, las Administraciones Públicas no pueden permitir que las empresas autocontrolen su seguridad sin ningún otro control externo. Lo lógico es que exista un doble control (La Vanguardia, 2019b): por una parte, el autocontrol de la empresa y, por otra parte, el control de la Administración competente. A partir de ahora, para calibrar el riesgo, la Consejería de Salud quiere dar prioridad a los productos que se fabrican y, en segundo término, a la actividad industrial que desempeña la empresa (Saiz, 2019a).

- Y en cuanto a los análisis de los laboratorios: actualmente, no tienen obligación de poner en conocimiento de las autoridades los positivos que constatan. Tampoco las empresas tienen obligación de dejar constancia de la analítica que sale positiva (tan sólo deben tenerla en cuenta, según sus planes de autocontrol, para adoptar medidas correctivas que eliminen el problema) – Saiz (2019b). A partir de esta crisis, se está revisando todo esto.

El Gobierno regional, a través de la Consejería de Salud, ha ordenado inspeccionar todas las fábricas que elaboren productos con alto riesgo de aparición de esta bacteria (Saiz, 2019a), verificando los sistemas de autocontrol de las cárnicas; y quiere llegar a 1.200 análisis antes de finales de año, *“para dar garantía absoluta de la calidad excepcional de los productos cárnicos andaluces”* (Diario de Sevilla, 2019). El objetivo es modificar el actual protocolo de gestión de riesgo por listeria de la Junta (Saiz, 2019a).

También se ha constituido un grupo asesor permanente para revisar todos los protocolos ante posibles alertas sanitarias y alimentarias (ABC, 2019).

El Gobierno andaluz, además, se ha comprometido a tomar las siguientes medidas (Saiz, 2019a):

- Obligación de las empresas de contratar personal especializado en labores de control y garantía de salubridad y técnicos que estrechen la vigilancia sobre los procesos de producción.
- Desarrollar campañas de promoción del consumo de la carne y del alto nivel de autocontrol en seguridad alimentaria de las empresas andaluzas.
- La evaluación del impacto en las ventas de productos cárnicos para otorgar ventajas fiscales a los ganaderos afectados.
- Aprobación de un plan para recolocar a los trabajadores que hayan perdido su empleo por causa de la crisis.

#### *2.4. Reflexiones finales*

La gestión del brote ha servido para cuestionar el sistema de inspecciones en las empresas alimentarias, anunciando cambios en los protocolos (por ejemplo, que el resultado de los autocontroles sea transmitido también a las autoridades sanitarias) y trabajando conjuntamente con los Ayuntamientos de Sevilla, Málaga y Granada – los únicos, hasta ahora, con competencias en seguridad alimentarias – para homogeneizar los criterios sobre las inspecciones a las empresas alimentarias (Camacho, 2019).

El fin de la alerta sanitaria ha supuesto la conclusión de las medidas extraordinarias puestas en marcha, como el gabinete técnico o los protocolos de tratamiento en atención primaria y hospitales, que movilizaron a casi 96.000 profesionales sanitarios y supuso, entre otras acciones, el contacto con más de 39.000 embarazadas de la comunidad andaluza, de las que cerca de 2.249 recibieron tratamiento antibiótico de manera preventiva (Camacho, 2019).

Para determinar qué alimento ha causado un brote, *“se realizan encuestas epidemiológicas a los afectados, en las que se pregunta por los alimentos que han consumido en los días o semanas previos a la aparición de los síntomas, hasta localizar uno o varios productos que todos ellos hayan ingerido”*

### Capítulo 3: *¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis*

(Robles, 2019). El problema es que “*los enfermos de listeriosis, salvo excepciones, no pueden ser asociados a brotes porque los síntomas se presentan muy tardíamente y en las encuestas epidemiológicas es casi imposible que los afectados recuerden con cierta exactitud no sólo los alimentos ingeridos tres, cuatro o más semanas antes y, mucho menos, los lugares de compra y las marcas. Este hecho es determinante y caracteriza, en gran medida, la dificultad de investigar estas infecciones, en cuanto a identificar el posible alimento origen de la infección, así como las posibles asociaciones entre los diferentes enfermos que se pueden producir en un periodo de tiempo que pueda coincidir con el periodo de incubación a partir de un caso concreto*” (sspa.juntadeandalucia.es, 2019). En consecuencia, la seguridad alimentaria debe basarse en un enfoque preventivo; es decir, anticiparse a la aparición de un problema, y no esperar a que se presente el problema para solucionarlo (Robles, 2019). Actualmente, la gestión del brote sigue activa sólo en su fase judicial.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué aspectos caracterizan a una empresa socialmente responsable? ¿Por qué Magrudis S.L. no puede considerarse una empresa socialmente responsable?

*¿Qué aspectos caracterizan a una empresa socialmente responsable? Según el artículo 3 de la ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura, “se considerarán empresas socialmente responsables ... aquéllas que, ... 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 grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones”.*

*¿Por qué Magrudis S.L. no puede considerarse una empresa socialmente responsable? En principio, Magrudis S.L. no puede considerarse una empresa socialmente responsable porque parece ser que, desde febrero de 2019, los responsables de la empresa ya sabían que su producto estaba causando casos de listeriosis (habían recibido los resultados de unos análisis que habían encargado), pero no lo comunicaron a las autoridades y siguieron distribuyendo la carne contaminada. Es decir, parece ser que la empresa no cumplió su plan de autocontrol (debería haber tomado medidas para erradicar el problema). Y, tras estallar la crisis, se descubrió que la empresa también había ocultado información esencial y se constató su falta de colaboración real con las autoridades.*

Además, durante las investigaciones de la Guardia Civil, se identificaron irregularidades, algunas de ellas muy graves: se descubrió una maraña empresarial, con empresas “pantallas” clandestinas, testaferros y ausencia de documentación esencial (la empresa estaba operando sin licencia de actividad; había realizado obras de ampliación y redistribución de la producción sin permiso previo; y había incumplido las normativas municipales y autonómicas, no presentando la documentación correcta).

**Cuestión 2.** ¿Qué aspectos caracterizan la responsabilidad social de las Administraciones Públicas? ¿Hasta dónde deberían llegar las Administraciones Públicas en su responsabilidad social?

*¿Qué aspectos caracterizan la responsabilidad social de las Administraciones Públicas? Según Escurza (2017), los criterios de responsabilidad social de las Administraciones Públicas se basan en:*

- El aumento de la transparencia.
- El fomento de una ética pública.
- La gestión de los impactos económicos, medioambientales y sociales.

### Capítulo 3: *¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis*

La responsabilidad social, adaptada a las Administraciones Públicas, “partiría de la base de que el elemento central que da valor a la actividad de las administraciones es el bien común” (Escorza, 2017), por lo que la responsabilidad social de las Administraciones Públicas “debería basarse en la implementación de un sistema de gestión que integre criterios de buenas prácticas (económicas, ambientales, sociales – laborales, de buen gobierno y transparencia, entre otras), teniendo en cuenta los intereses de todos sus grupos de interés” (Escorza, 2017).

*¿Hasta dónde deberían llegar las Administraciones Públicas en su responsabilidad social?* El objetivo final sería que las Administraciones llegaran a la máxima transparencia, tuvieran una ética pública y gestionaran correctamente todos los impactos económicos, medioambientales y sociales, con altos niveles de eficacia y eficiencia de las políticas, cuidando especialmente la utilización y el destino de los recursos (económicos y no económicos) y luchando contra cualquier tipo de corrupción (Escorza, 2017).

**Cuestión 3.** Proponga posibles medidas para evitar intoxicaciones alimentarias similares: para las empresas alimentarias, para las Administraciones Públicas, para los consumidores y para los distribuidores.

*Esta pregunta es abierta. Algunas sugerencias y posibles respuestas:*

- Para las empresas alimentarias.
  - Obligación de las empresas de cumplir su plan de autocontrol y transmitir los resultados a las autoridades sanitarias.
  - Prevenir la aparición del problema, adoptando todas las medidas higiénicas posibles (máxima higiene, limpieza y desinfección de las instalaciones, especialmente de la maquinaria utilizada y de la zona donde se manipulan los alimentos).
  - Formación continua de los empleados sobre las normas básicas de higiene personal y manipulación de alimentos, así como el control de las personas que trabajan en las instalaciones (para que no descuiden los protocolos ni se “relajen” o bajen la guardia en su trabajo, para que sean estrictos en sus hábitos, y para que cumplan en todo momento la normativa).
  - Facilitar vestuario adecuado a los empleados para realizar su trabajo en las instalaciones (guantes, mascarillas, redecillas para el cabello, monos, etc.), así como su posterior desinfección.
  - Contratando, en plantilla, personal fijo especializado en labores de control de la salubridad en los procesos productivos, para que hagan un seguimiento continuado.
- Para las Administraciones Públicas.
  - Mayor control de la producción alimentaria (mayor número de inspecciones sanitarias y verificación de los sistemas de autocontrol).
  - Revisión y mejora de los protocolos ante posibles alertas sanitarias y alimentarias (en general, y de la listeria en particular).
  - Mejorar la capacidad de respuesta inmediata en situaciones de crisis, cuando se tiene constancia de los primeros síntomas de un brote.
- Para los consumidores.
  - Estar atentos a las alertas sanitarias, consultando periódicamente las páginas web oficiales.
  - Conocer los síntomas que pueden presentar determinadas enfermedades, como la listeriosis, para acudir lo antes posible a un centro sanitario y atajar el problema en sus primeros momentos, para que se agrave la situación.
  - Evitar la difusión de “bulos” o alarmas infundadas a través de las redes sociales.

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

- Para los distribuidores (tiendas de alimentación y supermercados, hostelería, ...).
  - Exigir a sus proveedores informes externos que garanticen que el producto está en perfectas condiciones.
  - Mantener los productos en perfecto estado de conservación, a la temperatura recomendada (evitar que se rompa la cadena de frío). No dejarlos en contacto directo con el suelo o las paredes, ni exceder el tiempo recomendado de almacenamiento.
  - Evitar contaminaciones cruzadas (mezclando alimentos crudos con otros ya elaborados y listos para consumir, o dejándolos cerca de la basura).
  - No reenvasar ni reutilizar los productos ya caducados.
  - Mantener la higiene en sus instalaciones, y su desinfección (tanto en los almacenes como en las propias tiendas).
  - Ofrecer un etiquetado correcto (comprobar, si ha sido elaborado para una marca de distribuidor, que aparece el nombre del fabricante y todos los datos requeridos según ley).

**Cuestión 4.** ¿Qué opina de la labor de inspección que venía realizando la Administración hasta el momento en que estalló la crisis? ¿Cree que ha podido haber dejación en sus funciones, o que realmente los inspectores no tienen medios suficientes para hacer una inspección eficaz y eficiente?

*Estas preguntas también son abiertas. Algunas posibles respuestas podrían ser:*

*¿Qué opina de la labor de inspección que venía realizando la Administración hasta el momento en que estalló la crisis? Parece ser que la labor de inspección de la Administración hasta el estallido de la crisis es mejorable, como lo demuestra el hecho de que la Consejería de Salud, entre otras medidas, haya ordenado inspeccionar urgentemente todas las fábricas que elaboren productos con alto riesgo de aparición de listeria, verificando también los sistemas de autocontrol de las empresas cárnicas. Así mismo, se ha fijado como objetivo llegar a 1.200 análisis antes de finales de año ...*

*¿Cree que ha podido haber dejación en sus funciones, o que realmente los inspectores no tienen medios suficientes para hacer una inspección eficaz y eficiente? A la espera de la sentencia judicial y de las investigaciones internas de la Administración, donde se dictaminará si realmente ha habido dejación en sus funciones de los inspectores encargados de Magrudis S.L., es cierto que los inspectores podrían no tener, en algunos casos, medios suficientes para hacer una inspección eficaz y eficiente, y con la frecuencia deseada. Se necesitan, por tanto, más recursos, económicos y humanos, para realizar correctamente esta labor de inspección y formar continuamente a estos funcionarios, para que actúen de forma estricta y minuciosa y, en la medida de lo posible, puedan evitar situaciones como ésta.*

**Cuestión 5.** Si Ud. tuviera una empresa de productos cárnicos (similar a Magrudis, S.L.) y también hubiera detectado la bacteria *Listeria monocytogenes* en sus instalaciones, ¿qué habría hecho realmente? ¿Habría actuado igual que los propietarios de Magrudis, continuando con su actividad, sin hacer nada; o lo habría comunicado inmediatamente a las autoridades y habría paralizado toda la producción y retirado urgentemente todos los productos que estaban en los canales de distribución y comercializándose ya en los puntos de venta? ¿Se le ocurre una tercera forma de actuación?

*Estas preguntas son de reflexión, se pueden contestar libremente.*

La respuesta “social y políticamente” correcta es que, por supuesto, no se habría actuado igual que Magrudis, escondiendo el problema y continuando con su actividad, sin hacer nada. Pero, ¿realmente un responsable de empresa paralizaría la producción de manera inmediata, retiraría urgentemente todos los productos de los puntos de venta y daría la alarma a las autoridades? Aunque, en teoría, ése debería ser el comportamiento correcto, a veces, en la práctica, priman más otros intereses (económicos, por

### Capítulo 3: *¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis*

ejemplo: evitar una caída drástica en las ventas y, por tanto, en los beneficios; o un daño, tal vez irreparable, a su marca). Ojalá todos los responsables de las empresas que se enfrentaran a una situación similar actuaran de forma ética y socialmente responsable, primando ante todo la salud de los consumidores, aunque implicara pérdidas para la organización.

## 4. CONCLUSIONES

El brote de listeriosis de 2019 ha puesto de manifiesto la importancia de:

- Un correcto control y una completa inspección de las empresas del sector de la alimentación por parte de la Administración (higiene de sus instalaciones, cumplimiento de las distintas normativas en vigor, y documentación en regla).
- Una buena coordinación entre las distintas Administraciones Públicas, especialmente si tienen competencias delegadas. Y no sólo en casos puntuales como puede ser una alerta sanitaria, sino de manera permanente, en la vigilancia de la seguridad alimentaria. Debe primar siempre la seguridad de los ciudadanos sobre los intereses políticos y corporativos.

Las Administraciones deben garantizar siempre la seguridad alimentaria en su ámbito de competencia, velar por el cumplimiento de la legislación vigente, y exigir una efectiva implantación y un continuo funcionamiento de los sistemas de autocontrol de las empresas. Aunque en una situación de emergencia sanitaria siempre se van a producir errores que hay que ir subsanando sobre la marcha, hay algunos que se pueden evitar si todo está bien planificado y se siguen unos protocolos correctamente elaborados.

Declarar una alerta sanitaria y acusar a una empresa de haber provocado una intoxicación masiva es un tema muy delicado, porque puede afectar muy gravemente no sólo a dicha empresa, sino también a todo el sector. Por ello, hay que estar seguro antes de hacerlo. Sin embargo, esto puede chocar con el principio de cautela, contemplado en la normativa y que establece que *“si hay posibilidad de efecto nocivo para la salud, pero hay también incertidumbre científica, se pueden adoptar medidas provisionales de gestión del riesgo a la espera de disponer de información científica adicional, con el objeto de proteger a los consumidores. Estas medidas serán las mínimas necesarias para no restringir el comercio pero que, a su vez, permitan alcanzar un elevado nivel de protección de la salud”* (Robles, 2019). Por tanto, la decisión de comunicar o no el nombre de la empresa implicada debe ser tomada con todas las garantías.

En este sentido, la comunicación se convierte en un instrumento clave ante una alerta sanitaria:

- Para la empresa: debe dar una información clara, correcta, precisa, exacta. Por ejemplo, puede facilitar a los consumidores teléfonos de contacto (preferiblemente, gratuitos), para que puedan hacer todas las consultas y expresar sus dudas, y que reciban las respuestas oportunas. O también puede ofrecer información totalmente actualizada en su página web, o en los principales medios de comunicación. Sólo así podrá mantener y recuperar su imagen y credibilidad tras la crisis.
- Para las Administraciones Públicas: deben transmitir mensajes claros, coordinados y similares entre las distintas Administraciones, que informen adecuadamente a la población pero que eviten el pánico (si los mensajes son ambiguos o contradictorios entre las distintas Administraciones, el efecto puede ser muy negativo, por la sensación de descontrol que puede generar). En este sentido, sus páginas web actualizadas y la información que ofrecen a los medios de comunicación (notas de prensa, entrevistas que conceden, etc.) pueden ser claves para evitar las *fake news*. Las redes sociales también pueden ser muy útiles para llegar a los ciudadanos.

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

- Para las Asociaciones de Consumidores: debido a la credibilidad que tienen, deben ofrecer información detallada y actualizada, y ofrecerse para crear plataformas de afectados y asesorarles sobre las medidas jurídicas que pueden adoptar.
- Para los ciudadanos: deben acudir a fuentes de información fiables, evitando las noticias no contrastadas que circulan por las redes sociales y que pueden ser falsas y crear una alarma innecesaria o equivocada.

La adopción de una orientación a la responsabilidad social de las empresas y de las Administraciones Públicas, podría ser clave para facilitar y garantizar la seguridad alimentaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABC (2019): “Alerta por listeriosis: Magrudis se prepara para la extinción de la empresa y de sus trabajadores”. ABC, 10 de septiembre de 2019. En [https://sevilla.abc.es/andalucia/sevi-alerta-listeriosis-magrudis-prepara-para-extincion-empresa-y-trabajadores-201909092238\\_noticia.html](https://sevilla.abc.es/andalucia/sevi-alerta-listeriosis-magrudis-prepara-para-extincion-empresa-y-trabajadores-201909092238_noticia.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Centers for Disease Control and Prevention (2016): “Multistate outbreak of listeriosis linked to packaged salads produced at Springfield, Ohio Dole processing facility” [cited 2018 Dec 17]. <https://www.cdc.gov/listeria/outbreaks/bagged-salads-01-16/index.html>
- Currie A.; Farber, J.M.; Nadon, C.; Sharma, D.; Whitfield, Y.; Gaulin, C.; Galanis, E.; Bekal, S.; Flint, J.; Tschetter, L.; Pagotto, F.; Lee, B.; Jamieson, F.; Badiani, T.; MacDonald, D.; Ellis, A.; May-Hadford, J.; McCormick, R.; Savelli, C.; Middleton, D.; Allen, V.; Tremblay, F.W.; MacDougall, L.; Hoang, L.; Shyng, S.; Everett, D.; Chui, L.; Louie, M.; Bangura, H.; Levett, P.N.; Wilkinson, K.; Wylie, J.; Reid, J.; Major, B.; Engel, D.; Douey, D.; Huszczyński, G.; Di Lecci, J.; Strazds, J.; Rousseau, J.; Ma K.; Isaac, L.; Sierpiska, U. (2015): “Multi-province listeriosis outbreak linked to contaminated deli meat consumed primarily in institutional settings, Canada, 2008”. *Foodborne Pathog Dis.* 12: 645-652. <http://dx.doi.org/10.1089/fpd.2015.1939>
- Diario de Sevilla (2019): “La Junta se persona como acusación particular contra Magrudis”. [Diariodesevilla.es](https://www.diariodesevilla.es/andalucia/brote-listeriosis-carne-mechada-junta-andalucia-acusacion-particular-magrudis_0_1393060888.html). En [https://www.diariodesevilla.es/andalucia/brote-listeriosis-carne-mechada-junta-andalucia-acusacion-particular-magrudis\\_0\\_1393060888.html](https://www.diariodesevilla.es/andalucia/brote-listeriosis-carne-mechada-junta-andalucia-acusacion-particular-magrudis_0_1393060888.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- EFE (2019): “Se ha decretado una alerta sanitaria – Retiran una carne mechada sevillana tras provocar un brote de listeriosis en 40 personas”. *LaSexta.com*. En <https://www.lasexta.com> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- El Correo (2019): “Pinceladas del escándalo Magrudis”. En <https://elcorreoweb.es/infraganti/pinceladas-del-escandalo-magrudis-FL5841601> (Consulta: 22 de agosto de 2019).
- El País (2019): “La cepa de listeria de la carne mechada Sabores de Paterna no es la misma que la de Magrudis – Las autoridades sanitarias no han detectado hasta la fecha ningún caso de listeriosis asociado al producto de la empresa gaditana”. *El País*, 12 de septiembre de 2019. En [https://elpais.com/sociedad/2019/09/12/actualidad/1568287843\\_620595.html](https://elpais.com/sociedad/2019/09/12/actualidad/1568287843_620595.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- E.P. (2019): “Nueva alerta sanitaria por listeriosis en la carne mechada de la marca Sabores de Paterna”. *20MINUTOS.ES*, 06.09.2019. En <https://www.20minutos.es/noticia/3754891/0/alerta-sanitaria-listeriosis-carne-mechada-sabores-de-paterna/> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Elplural.com (2019): “La Junta vuelve a defender a la empresa de la carne mechada: ‘Tuvieron mala suerte’: Jesús Aguirre continúa elogiando a Margudis SL, a los que ya reconoció ‘la magnífica labor’

### Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis

- por dar información a la que estaban obligados”. *elplural.com*, Viernes, 23 de agosto de 2019. En [https://www.elplural.com/politica/junta-andalucia-consejero-salud-carne-mechada-empresa-brote-listeriosis\\_222641102](https://www.elplural.com/politica/junta-andalucia-consejero-salud-carne-mechada-empresa-brote-listeriosis_222641102) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- E.Q. (2019): “La empresa productora, Wilke, se ha declarado en quiebra después de que las autoridades clausuraran sus instalaciones”. *Ideal*, viernes, 18 de octubre de 2019. En <https://www.ideal.es/sociedad/alerta-listeria-carne-alemania-20191018164415-nt.html> (Consulta: 21/10/2019).
- Europa Press (2019): “Magrudis sabía desde febrero que su carne mechada había dado positivo en listeria y siguió vendiéndola”. *Eldiario.es*. En [https://www.eldiario.es/andalucia/Laboratorio-juzgado-presencia-listeria-Magrudis\\_0\\_944205937.html](https://www.eldiario.es/andalucia/Laboratorio-juzgado-presencia-listeria-Magrudis_0_944205937.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- FACUA (2019): “FACUA constituye una plataforma de afectados tras la alerta por ‘Listeria’ en la carne mechada La Mechá”. *Facua.org*. En <https://www.facua.org/es/noticia.php?Id=14352> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Gaulin, C.; Ramsay, D.; Bekal, S. (2012): “Widespread listeriosis outbreak attributable to pasteurized cheese, which led to extensive cross-contamination affecting cheese retailers, Quebec, Canada, 3. 2008”. *J Food Prot.* 75: 71–78. <http://dx.doi.org/10.4315/0362-028X.JFP-11-236>
- Gil, Silvia (2019): “Esta es la carne mechada de marca blanca con listeria: distribuida por Comercial Martínez León – El Ministerio ha avisado que no se consuma ningún producto con este etiquetado y, en el caso de presentar síntomas, acudir a un centro de salud”. *Elespañol.com*, 27 de agosto de 2019. En [https://www.elespanol.com/reportajes/20190827/mechada-blanca-listeria-distribuida-comercial-martinez-leon/424707731\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20190827/mechada-blanca-listeria-distribuida-comercial-martinez-leon/424707731_0.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Hanson, H; Whitfield, Y.; Lee, C.; Badiani, T.; Minielly, C.; Fenik, J.; Makrostergios, T.; Kopko, C.; Majury, A.; Hillyer, E.; Fortuna, L.; Maki, A.; Murphy, A.; Lombos, M.; Zittermann, S.; Yu, Y.; Hill, K.; Kong, A.; Sharma, D.; Warshawsky, B. (2019): “Listeria monocytogenes Associated with Pasteurized Chocolate Milk, Ontario, Canada”. *Emerging Infectious Diseases*, 25 (3), March: 581-584. doi: 10.3201/eid2503.180742.
- La Sexta (2019a): “La Junta de Andalucía amplía alerta sanitaria por listeriosis a todos los productos de la marca ‘Magrudis’ ”. *Lasexta.com*. En [https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/junta-andalucia-amplia-alerta-sanitaria-listeriosis-todos-productos-marca-magrudis\\_201908285d66ecd70cf234a33d457dd1.html](https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/junta-andalucia-amplia-alerta-sanitaria-listeriosis-todos-productos-marca-magrudis_201908285d66ecd70cf234a33d457dd1.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- La Sexta (2019b): “Magrudis. Temas de actualidad”. *Lasexta.com*. En <https://www.lasexta.com/temas/magrudis-1> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- La Vanguardia (2019a): “Listeriosis: La Mechá vendió carne mechada como marca blanca”. *Lavanguardia.com*, 23 de agosto de 2019. En <https://www.lavanguardia.com/vida/salud/20190823/464214025642/junta-andalucia-carne-mechada-sin-identificar.html> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- La Vanguardia (2019b): “Listeriosis: La empresa no fue inspeccionada en los últimos dos años”. *Lavanguardia.com*, 26 de agosto, de 2019. En <https://www.lavanguardia.com/vida/salud/20190826/464257861385/brote-listeriosis-andalucia-carne-mechada-enfermedad-controles-magrudis.html> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- López Pavón, Teresa (2019a): “Listeriosis: El Ayuntamiento de Sevilla y la Junta pasan página de la confrontación y prometen aumentar los controles”. *El Mundo*, 6 de septiembre de 2019. En [https://www.elmundo.es/andalucia/2019/09/06/5d722c7321efa023548b4669.html?intcmp=MNOT23801&s\\_kw=2](https://www.elmundo.es/andalucia/2019/09/06/5d722c7321efa023548b4669.html?intcmp=MNOT23801&s_kw=2) (Consulta: 22 de octubre de 2019).

**Capítulo 3: ¿Dónde empieza y dónde acaba la responsabilidad social de las administraciones públicas? El caso de la listeriosis**

- López Pavón, Teresa (2019b): “Moreno apuesta por una ‘autoridad única’ en salud pública tras la crisis de la listeria”. *El Mundo*, lunes 2 de septiembre de 2019. En [https://www.elmundo.es/andalucia/2019/09/02/5d6d0ecbfdddf479c8b4642.html?intcmp=MNOT23801&s\\_kw=2](https://www.elmundo.es/andalucia/2019/09/02/5d6d0ecbfdddf479c8b4642.html?intcmp=MNOT23801&s_kw=2) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Mandell, Douglas y Bennett (1997): *Enfermedades infecciosas. Principios y práctica*. 4ª ed. Editorial Médica Panamericana SA.
- Martínez Díez, Patricia (2019): “La responsabilidad penal de las empresas: derivadas del caso Magrudis”. En <https://www.cecamagan.com/la-responsabilidad-penal-de-las-empresas-derivadas-del-caso-magrudis/> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Marus, J.R.; Bidol, S.; Altman, S.M.; Oni, O.; Parker-Strobe, N.; Otto, M.; Pereira, E.; Buchholz, A.; Huffman, J.; Conrad, A.R.; Wise, M.E. (2019): “Notes from the Field: Outbreak of Listeriosis Likely Associated with Prepackaged Caramel Apples—United States, 2017”. *MMWR Morb Mortal Wkly Rep.*, 25; 68 (3) Jan. :76-77. doi: 10.15585/mmwr.mm6803a5.
- Millán, Agustín (2019): “La Junta de Andalucía intentó tapar el brote de listeria por la carne mechada”. *Diario16*. En <https://diario16.com/la-junta-de-andalucia-intento-tapar-el-brote-de-listeria-por-la-carne-mechada/> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Nuevatribuna.es (2019): “10 mentiras de la Junta de Andalucía sobre la alerta por listeriosis”. *Nuevatribuna.es*. En <https://www.nuevatribuna.es/articulo/sociedad/10-mentiras-junta-andalucia-alerta-listeriosis/20190829103750165682.html> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Público (2019): “La Junta conocía desde el 20 de agosto que la empresa de la listeriosis comercializaba los nuevos productos ahora retirados”. *Publico.es*. En <https://www.publico.es/sociedad/brote-listeriosis-junta-andalucia-conocia-20-agosto-empresa-listeriosis-vendia-nuevos-productos-retirados.html> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Ramajo, Javier (2019): “Claves y preguntas (aún sin respuesta) del brote de listeriosis originado por el consumo de carne contaminada”. *Eldiario.es*. En [https://www.eldiario.es/andalucia/Andalucia-brote\\_de\\_listeriosis-listeriosis-claves-preguntas\\_0\\_938606328.html](https://www.eldiario.es/andalucia/Andalucia-brote_de_listeriosis-listeriosis-claves-preguntas_0_938606328.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Robles, Beatriz (2019): “Listeria: así fue la crisis alimentaria de la carne mechada”. *Consumer*, lunes, 2 de septiembre de 2019. En <https://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/listeria-asi-fue-la-crisis-alimentaria-de-la-carne-mechada.html> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Rodríguez, Chema (2019): “Magrudis vendía carne mechada contaminada por Listeria desde diciembre de 2018”. *El Mundo*, viernes, 27 de septiembre de 2019. En <https://www.elmundo.es/andalucia/2019/09/26/5d8d036afdddf2e788b456f.html> (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Saiz, Eva (2019a): “La empresa causante de la listeriosis ‘no se explica lo sucedido’ y está ‘en shock’”. *El País*. En <https://www.elpais.com> (consulta: 22 de octubre de 2019).
- Saiz, Eva (2019b): “La juez investiga a Magrudis por delito contra la salud pública y lesiones”. *El País*. En [https://elpais.com/sociedad/2019/09/18/actualidad/1568803569\\_058585.html](https://elpais.com/sociedad/2019/09/18/actualidad/1568803569_058585.html) (Consulta: 22 de octubre de 2019).
- Smith, A.M.; Tau, N.P.; Smouse, S.L.; Allam, M.; Ismail, A.; Ramalwa, N.R.; Disenyeng, B.; Ngomane, M.; Thomas, J. (2019): “Outbreak of Listeria monocytogenes in South Africa, 2017–2018: Laboratory Activities and Experiences Associated with Whole-Genome Sequencing Analysis of Isolates”, *Foodborne Pathog Dis.*, 16 (7) Jul.: 524-530. doi: 10.1089/fpd.2018.2586. Epub 2019 May 10.



## CAPÍTULO 4:

# LA SEGURIDAD PERCIBIDA DEL VISITANTE COMO PRELUDIO DE LA CONFIANZA POR UN TERRITORIO: EL CASO CANCÚN

**Rafael Fabricio Matos-Cámara**

*Universidad Pedagógica Nacional 042 (México)*

**Magda Lizet Ochoa Hernández**

*Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)*

**Pilar Huerta-Zavala**

*Universidad de Burgos (España)*

**RESUMEN:** Los territorios actualmente invierten en actividades orientadas a lograr la repetición de visitas y estimular la confianza de los turistas actuales y potenciales. Es así, que, un factor clave para el desarrollo de experiencias positivas en un territorio es la seguridad y cobijo que este puede otorgar a sus visitantes, lo que contribuye a la construcción de la confianza por el lugar. Por ello, Cancún se dio a la tarea de conocer la valoración de la seguridad que perciben los visitantes del territorio como prelude de la confianza por este destino. Así, con el esfuerzo integrado de todos los agentes implicados en el territorio, se busca identificar y mantener una red de relaciones personalizadas con el turista por medio de una recolección continua de información relacionada al cumplimiento de las promesas por parte de los gestores del territorio, las características del lugar a sus gustos y preferencias, la seguridad que ofrece el lugar, la confianza en él y en sus servicios, el comportamiento honesto por los gestores del territorio y la consideración que estos últimos realizan sobre las repercusiones de sus acciones en el turista.

**ABSTRACT:** The touristic destinations currently invest in activities aimed at achieving repeat visits and stimulate the trust of current and potential tourists. Thus, a key factor for the development of positive experiences in a territory is the security and shelter that this can give to its visitors, which contributes to building trust for the place. Therefore, Cancun was given the task of knowing the security assessment perceived by visitors to the territory as a prelude to trust in this destination. With the integrated effort of all the agents involved in the territory, it seeks to identify and maintain a network of personalized relationships with tourists through a continuous collection of relation information to the fulfillment of the promises by the managers of the territory, the characteristics of the destination to your tastes and preferences, the security offered, trust in its services, honest behavior by destination managers, and the consideration that the latter make on the repercussions of their actions on the tourist.

## 1. INTRODUCCIÓN

La historia de Cancún inicia en 1968, con una iniciativa por parte del Gobierno Federal de un turismo planificado en México. En 1969 se creó INFRATUR (Infraestructura Turística) y un fideicomiso administrado por el Banco de México para desarrollar un Programa Integral de Centros Turísticos. Dentro de ellos se contempla a Cancún como un punto importante para el desarrollo del turismo. En 1975 se inician las operaciones turísticas en Cancún a partir de un plan maestro de desarrollo de la zona que sirve de antecedente para los futuros planes y programas de desarrollo Estatal y Municipal.

#### **Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como preludeo de la confianza por un territorio: el caso Cancún**

Cuenta con una Zona Metropolitana de más de 676,000 habitantes (según datos del censo de población y vivienda de 2010). Se ubica a una distancia de unos 370 km de la capital del estado de Quintana Roo —Chetumal—, a 70 km de Playa del Carmen; y colinda hacia el este con el Mar Caribe, al norte con el municipio de Isla Mujeres, al oeste con el municipio de Lázaro Cárdenas, y al sur con el municipio de Solidaridad. El territorio de Cancún se encuentra ubicado al noreste de la Península de Yucatán.

Una de las mejores atracciones en Cancún es el Mar Caribe. En este sentido, las playas son la razón por la que existe Cancún. Cancún es uno de los principales destinos turísticos para bucear pues existen impresionantes arrecifes en mar abierto o bien bucear en cenotes y cavernas subterráneas. En el caribe mexicano se encuentra el arrecife Maya, que es el segundo arrecife más grande del mundo. También, cuenta con sitios arqueológicos situados muy cerca de la zona hotelera donde se pueden apreciar los vestigios de una de las más interesantes civilizaciones de América: los Mayas.

El territorio de Cancún se encuentra dividido en cinco zonas principales (SEDESOL/IMPLAN, 2013): la primera y más importante es Isla Cancún o Zona Hotelera, donde se concentra la mayor parte de las playas y actividades turísticas. Asimismo, Isla Cancún es una lengua de tierra en forma de "7", con una extensión de 23 km. La isla, que alberga la mayor parte de los hoteles y playas, además de zonas residenciales como "Isla Dorada", "Bay View Grand", "Las Olas", el campo de golf *Pok Ta Pok* y la entrada a la exclusiva zona de "Puerto Cancún" el residencial más ambicioso e importante de la ciudad. Está unida al continente por tres puentes: el puente Calinda en el km 4, el puente de Club Med en el km 20 y el puente Nizuc en el km 22. La zona hotelera rodea en el interior al sistema lagunar Nichupté, compuesto de siete cuerpos de agua: Laguna Bojórquez, Cuenca del Norte, Cuenca Central, Cuenca Sur, Río Inglés, Del Amor, y Laguneta del Mediterráneo.

Así las cosas, la segunda parte del territorio está compuesta por el centro de la ciudad, la zona urbana donde habita el grueso de la población y se encuentra dividido en colonias, fraccionamientos, supermanzanas, zonas regulares perfectamente delimitadas por calles y avenidas pavimentadas, que cuentan con los servicios básicos de electricidad, agua potable, servicio telefónico, ... Aquí se localizan la mayor parte de las instituciones de salud, políticas, educativas, culturales y de servicios de la ciudad.

La tercera zona, llamada anteriormente Tamtamchen, se encuentra integrada por dos muelles principales para embarcarse y cruzar a Isla Mujeres, ubicada a tan sólo 7 km frente al puerto, el cual está dedicado en su mayor parte a la pesca. Cuenta con una congeladora principal y restaurantes donde se puede disfrutar de pescado y mariscos frescos. Las restantes dos zonas, albergan a la mayor parte de la población, que actualmente se estima en 4,500 habitantes. En ellas habitan pescadores y algunos trabajadores, la mayoría de los cuales viven en palapas situadas a un costado de terracerías. Esa zona también deja entrever una infinidad de locales comerciales que tuvieron su auge hasta los 80.

En cuanto a la percepción de ingresos por el sector turístico en México, Quintana Roo es el Estado que mayores ingresos percibe. Por ejemplo, tenemos que los aeropuertos que recibieron el mayor número de visitantes extranjeros en México: se tiene a Cancún (710,450) en primer lugar y en segundo lugar a Ciudad de México (348,814) (DATATUR, 2018). Por su parte, las divisas por beneficios turísticos aportadas por Quintana Roo contribuyen más de la tercera parte a la economía mexicana, lo que se traduce en un aumento durante los últimos 27 años. Además, el gasto medio de los turistas internacionales repuntó 14.3 por ciento en el año en curso (Valdivia, 2019; la Jornada Maya).

La Política Nacional Turística tiene como objeto convertir al turismo en motor de desarrollo, para ello, el entonces Presidente de la República Enrique Peña Nieto (2012-2018), instruyó trabajar en la construcción de Agendas de Competitividad de los Territorios Turísticos Prioritarios, uno de ellos Cancún. Así, la agenda desarrollada para la Ciudad, tuvo por objeto establecer un plan de acción que

## Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como preludeo de la confianza por un territorio: el caso Cancún

impulsara la innovación de la oferta turística y aumentara la competitividad del sector en cada una de las localidades. Para su elaboración, la Secretaría de Turismo desarrolló una metodología uniforme y convocó a los Gobiernos de las Entidades Federativas, para, con la colaboración de 33 Instituciones de Educación Superior y la participación de cerca de 600 académicos e investigadores, autoridades municipales y los actores involucrados en el sector, desarrollaran un instrumento evaluador de situaciones y generador de respuestas concretas a los lineamientos y estrategias contenidos en la Política Nacional Turística y planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

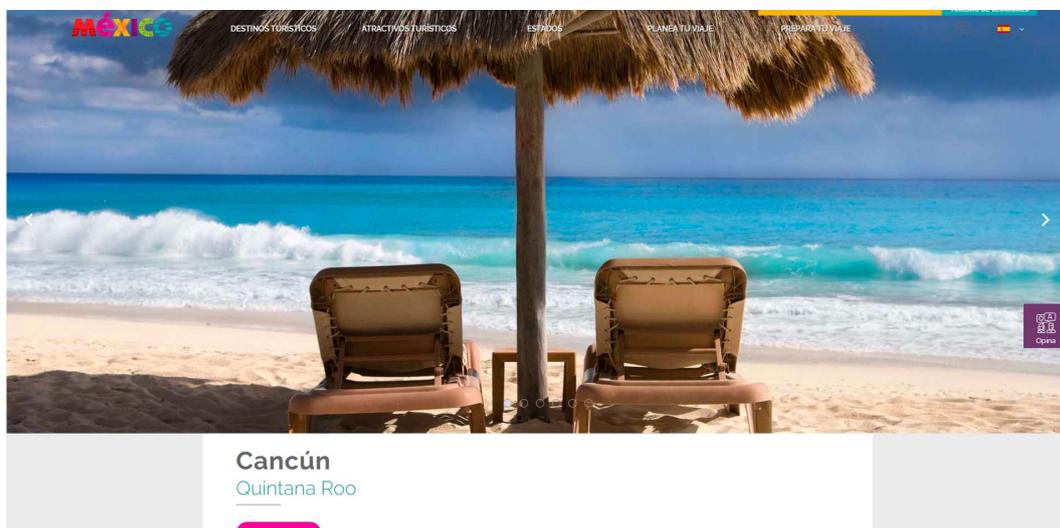
Por consiguiente, la mencionada agenda permitiría determinar la situación actual del sector turístico en el destino seleccionado, con propuestas basadas en criterios e indicadores de competitividad comunes que respondieran a la problemática particular del destino, generando un tablero de control de competitividad para destinos turísticos que permitiese evaluar avances y contar con criterios sólidos para la canalización de recursos al destino, así como contar con una cartera de proyectos viables para ser financiados mediante los convenios de subsidios o apoyados con esquemas financieros alternos. Así las cosas, el propósito fue el de focalizar los esfuerzos analíticos y de políticas públicas, en polígonos de actuación específicos, con el objeto de identificar soluciones prácticas e impactos visibles entre los diferentes actores, protagonistas de la denominada industria de la hospitalidad.

A partir de la coordinación efectiva entre los tres niveles de gobierno, así como la academia y en especial las instituciones locales de educación superior y los responsables de las políticas públicas diseñaron una metodología que sirviera de marco conceptual de los trabajos de los investigadores participantes, misma que partió de la premisa de trascender el diagnóstico propuesto para cada problemática identificada. Una de ellas, es la que se tratará en parte en este caso de estudio: la necesidad de impulsar un territorio turístico seguro que garantice la integridad física y las posesiones de los visitantes, por lo cual, se percibió la necesidad de seguir trabajando en esquemas que regresen la confianza del turista y que la experiencia de su visita sea plenamente satisfactoria.

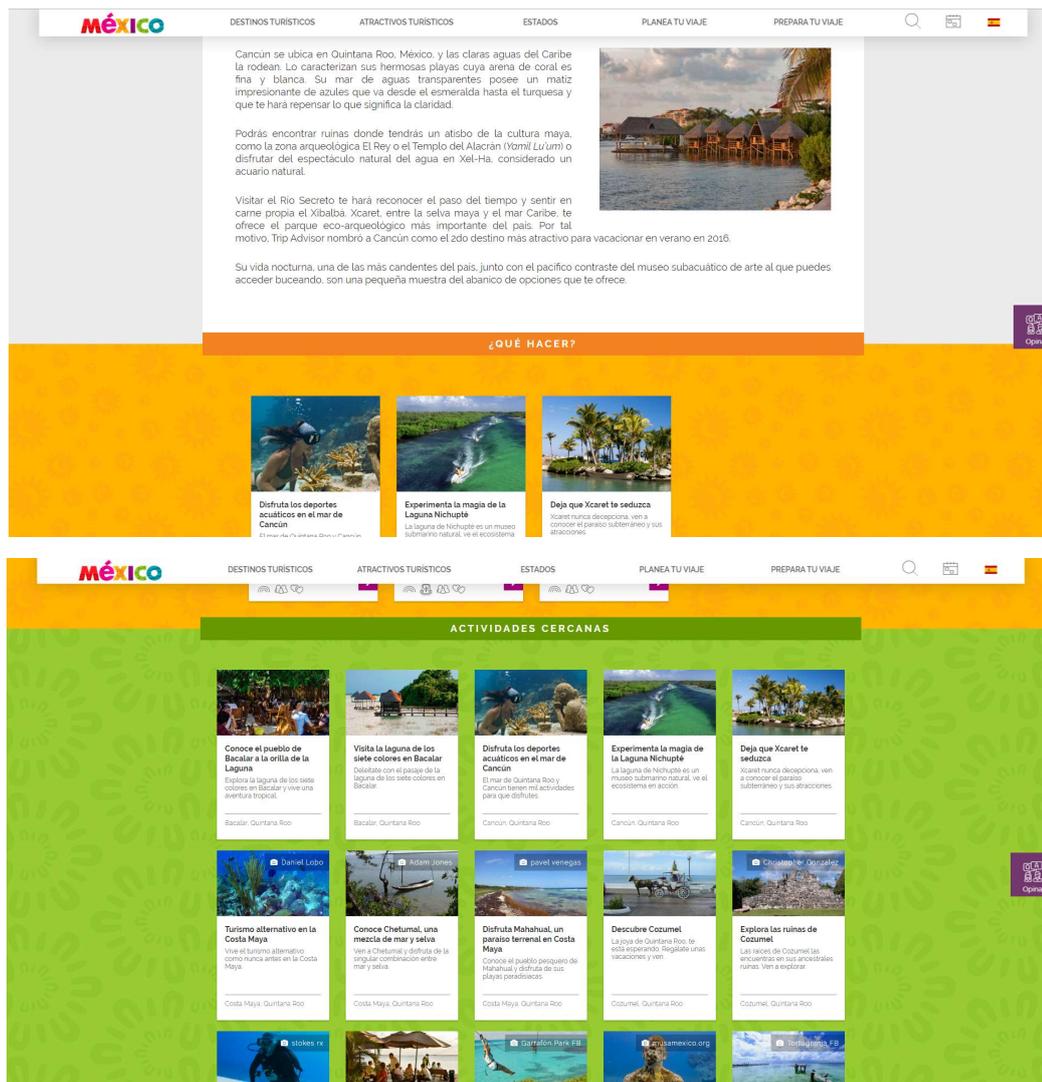
## 2. DESARROLLO DEL CASO

Este caso de trabajo se aplicará al estudio de la seguridad percibida como preludeo de la confianza que los turistas sienten por un territorio. Trataremos el caso de los turistas de ciertas nacionalidades que visitan el destino turístico de Cancún. Es así que, la seguridad como factor clave en este estudio será abordada desde un enfoque cualitativo para conocer las opiniones que tiene un grupo de visitantes.

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



## Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como prelude de la confianza por un territorio: el caso Cancún



Fuente: <https://www.visitmexico.com/es/destinos-principales/quintana-roo/cancun>

En este orden de ideas, y siguiendo las recomendaciones de Yin (1994) y Azofra, Prieto y Santidrián (2004) sobre los estudios de caso descriptivos, este caso aporta una descripción de la experiencia sobre la seguridad percibida del visitante como prelude de confianza durante su estancia en el territorio, porque se pretende conocer e identificar los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno de la seguridad como preámbulo de la confianza que el turista siente por el lugar.

Por su parte, Eisenhardt (1989) recomienda que en los estudios de casos deban añadirse un cierto colectivo de unidades de análisis hasta que los casos sean pertinentes para explicar el fenómeno tratado y hasta que la saturación teórica de la muestra cualitativa sea enriquecida. Por consiguiente, sugiere que entre cuatro a diez casos son pertinentes. Siguiendo estos lineamientos en este estudio, se recolecto un total de ocho casos manteniéndonos dentro del rango recomendado (turistas españoles, ingleses y peruanos que han visitado el destino) para explicar la percepción de seguridad del turista como víspera de confianza por el destino objeto de estudio.

Seguidamente, se ha recurrido a la entrevista en profundidad como método de recolección de datos y a una selección cuidadosa de ítems que nos han permitido formular las preguntas para extraer la información de los entrevistados y obtener datos relevantes para esta investigación de corte netamente cualitativo. Para ello, hemos tomado las contribuciones de Morgan y Hunt (1994) para valorar los aspectos de seguridad y confianza del visitante por el lugar.

**Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como prelude de la confianza por un territorio: el caso Cancún**

Finalmente, en los datos del entrevistado tenemos a 6 turistas de nacionalidad española, 1 turista inglés y 1 de nacionalidad peruana. Dentro de los datos sociodemográficos de los y las entrevistadas tenemos, que la edad media se encuentra en el rango de 31 a 40 años, con un ingreso mensual de 1.201 a 1.500 USD, el nivel de estudios es universitarios superiores y la estructura del hogar ha resultado ser solteros. En la Tabla 1 se observan las diferentes opiniones y resultados de lo que perciben los turistas en materia de seguridad: el cumplimiento de las promesas por parte de los gestores del territorio, las características del lugar a sus gustos y preferencias, la seguridad que ofrece el territorio, la confianza en él y en sus servicios, el comportamiento honesto por los gestores del territorio y la consideración que los gestores del territorio realizan sobre las repercusiones de sus acciones en el turista (Morgan y Hunt, 1994).

**Tabla 1. Resultados de la entrevista en profundidad realizada a los turistas**

| Turista 1. España. Comunidad de Madrid                                  |  |
|---|--|
| Gestores cumplen sus promesas   | En general, los tours operadores con precios más ajustados suelen captar clientes ofertando condiciones económicas ventajosas, omitiendo ciertas particularidades (aspectos a pagar adicionalmente). Creo que en general interesa separar la compra de vuelos, del pago de alojamiento, de las atracciones a visitar |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Sí, me gusta la combinación de sol y playa, con visita cultural (patrimonio, espacios naturales, folclore, etc.).  |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | Sí, en mis dos experiencias no he tenido personalmente ningún problema, aunque conozco casos de engaño de taxistas y algún hostelero a turistas  |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | Creo que el comportamiento honesto es altamente dependiente del nivel del servicio (cadena hotelera, compañía aérea, restaurante, discoteca, etc.). Así que todos los agentes implicados y el gobierno deben trabajar en conjunto para gestar una mayor honestidad   |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | Creo que se debe de hacer un mayor esfuerzo en controlar la calidad de los servicios a nivel de la administración federal. Una normativa potente que obligue a los hosteleros a proporcionar unos servicios mínimos de calidad, respetar las construcciones, las ruinas, el patrimonio, etc.                         |
| Turista 2. España. Comunidad de Madrid                                  |  |
| Gestores cumplen sus promesas   | No lo sé, no conozco las promesas que hacen, ni quiénes lo gestionan. Pero lo que sí puedo decir es que en España el destino lo venden como gran destino y aún adolece de cosas  |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Sí, gastronomía, paisajes, su gente, su cultura  |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | Sí, totalmente   |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | Como siempre, enfocado en los turistas, te pueden engañar o abusar a la hora de comprar algo en la calle, sobre todo, pero en general no, aunque sí pasa a veces   |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | No podría responder, lo desconozco   |
| Turista 3. España. Vizcaya  |  |
| Gestores cumplen sus promesas   | Sí, sólo que he tenido problemas con mi línea aérea en la pérdida de mi equipaje. Me parece que hace mayor infraestructura de transporte público del aeropuerto al centro. Tren de cercanías, tren ligero o metro, ya que el destino se vende como de primer mundo y no lo percibí así                               |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Sí, tiene mucho por ofrecer, pero insisto mejorar la infraestructura de la ciudad y del transporte público que me parece deficiente. Ya que en Europa el destino se vende como de primer mundo   |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | Casi siempre, aunque me daba temor sacar dinero en los cajeros automáticos ya que me comentaban que tuviera cuidado y también estaba a la expectativa por los secuestros que se comentan en los medios de comunicación. Esto opaca la reputación del destino   |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | Sí, aunque los taxistas al ver que no eres de allí te cobran más y eso torna en deshonestidad  |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | Sí, bueno eso esperaría como visitante   |

**Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como prelude de la confianza por un territorio: el caso Cancún**

| Turista 4. España. Burgos   |   |
|---|---|
| Gestores cumplen sus promesas   | En general sí, aunque en ocasiones las instalaciones de los hoteles no tienen disponible todo lo que anuncian     |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Sí, el destino cumple en buena medida mis gustos y preferencias   |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | Personalmente no tuve ningún problema. No obstante, sí que se nos informó que algunas zonas no eran recomendables |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | En términos generales sí  |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | En general sí, aunque recomendaría mayor número de instalaciones sanitarias cerca de zonas turísticas             |

| Turista 5. Perú. Lima   |   |
|---|---|
| Gestores cumplen sus promesas   | Creo que cumplen sus promesas en algunos casos. Porque también conozco turistas que vienen y quedan muy satisfechos con los servicios recibidos |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Sí, son acordes con mis gustos y preferencias   |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | Sí, creo que es seguro y puedo confiar en sus servicios, bueno al menos es mi percepción  |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | Me imagino que si es honesto su comportamiento. Realmente desconozco casos  |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | Supongo que, si toma en cuenta las repercusiones de sus acciones, debe de saber que si no venden calidad es posible que no regresemos           |

| Turista 6. Inglaterra. Yorkshire  |  |
|---|--|
| Gestores cumplen sus promesas   | Yes  |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Cancun is a great destination to travel to for me. For somebody from the UK, where the weather is not very nice, we feel that sunshine is almost guaranteed. This is a big reason why people from the UK visit such places, to see some sunshine. For me personally, I like to visit Spanish-speaking countries which is another reason why I like to go to Mexico, but although Cancun is a good spot, I like to travel to other nearby places such as Playa del Carmen and Tulum to experience different things and people |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | I think people from England understand that there are problems with Security in Mexico. I had always thought that Cancun, however, is a safe place to go. However, recently, when there was an attack at a music festival (BPM) in Playa del Carmen, it made me feel that this destination is less safe and that drug cartels still have an influence over more touristy areas   |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | Yes, I have confidence in those responsible for the tourism industry in Cancun, and I think the tourists can be trusted too. It is the behavior of others, as mentioned above, which is the worry for tourists   |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | I don't know what the actions of the destination are to be able to decipher the repercussions  |

| Turista 7. España. Sevilla  |   |
|---|---|
| Gestores cumplen sus promesas   | Sí, con creces  |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Pienso que sí. El turista que viaja a Cancún sabe que es un destino paradisíaco, para despejarse de su rutina diaria y disfrutar tanto del buen tiempo como de la gastronomía |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | No he tenido ningún problema de seguridad durante mi estancia allí. La respuesta, por tanto, es sí  |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | Traté con muchas personas, unos sí y otros no. Por tanto, la respuesta es... medianamente sí  |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | Sí, la zona hotelera de Cancún está enfocada por y para el turista totalmente   |

#### Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como prelude de la confianza por un territorio: el caso Cancún

| Turista 8. España. Alicante   |   |
|---|---|
| Gestores cumplen sus promesas   | Sí, toda la documentación que se me entregó y la publicidad relacionada con este destino turístico coincidían con la realidad   |
| Características del territorio a mis gustos y preferencias              | Sí, me gustan los destinos con buen clima y playa   |
| El territorio es seguro, y puede confiarse en él y en sus servicios     | Sí, considero que es una zona donde se cuida al turista, y hay toda clase de servicios disponibles. Las opciones de “todo incluido” y los servicios dentro de los resorts son muy amplios |
| Comportamiento honesto por gestores del territorio                      | Sí, cumplen sus promesas y las personas que componen el servicio en el complejo hotelero y excursiones contratadas demuestran una gran atención y honestidad                              |
| El territorio considera las repercusiones de sus acciones en el turista | Sí, como he comentado anteriormente considero que es un destino que cuida al turista y se preocupa por que quede muy satisfecho y desee regresar en el futuro                             |

Fuente: Elaboración propia

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Cómo incide la seguridad que el turista percibe del territorio en su confianza por él?

Las buenas prácticas de un destino turístico a través de sus gestores resultan vitales para la buena imagen percibida de los visitantes tras su vivencia en el lugar (Matos y San Martín, 2015). Así, que se puede decir, que la seguridad del destino está conformada por un sin número de agentes implicados y que, si estos no cumplen sus promesas de venta y evitan trabajar en cooperación, la confianza que el turista pueda sentir por el lugar no se dará con robustez (Fyall, Callod y Edwards, 2003; Matos y San Martín, 2012; 2015; Morgan y Hunt, 1994; Gummesson, 2008).

**Cuestión 2.** ¿Cómo la seguridad de un territorio estimula al turista a establecer una relación de confianza a largo plazo?

En la medida que los gestores de un lugar mantengan altos niveles de confianza, la seguridad será percibida ante la mirada de los visitantes (Friedman y Miles, 2002). Así que todos los agentes implicados en la gestión de un territorio deben trabajar en conjunto (enfoque stakeholder) de cara a conseguir el beneficio común pero también lograr la repetición de visitas, pasando de ofertar tan solo bienes y servicios hacia el desarrollo de una experiencia de consumo que permitirá materializar las relaciones a largo plazo.

**Cuestión 3.** ¿Qué otros factores influyen en la confianza del territorio por parte del turista?

Un factor clave para el desarrollo de experiencias positivas en un territorio es la seguridad que el lugar otorga a sus visitantes, no obstante, existen otros factores importantes que contribuyen a la construcción de la confianza, entre estos: los atributos del territorio (Dwyer, Mellor, Livaic, Edwards y Kim, 2004; O’Leary y Deegan, 2005; Saqib, 2019), la satisfacción (Andiani, 2019; Menor-Campos, Hidalgo-Fernández, Moral-Cuadra y López-Guzmán, 2019; Vinh y Phuong, 2017) y la imagen percibida de la ciudad (Sainz, 2012; Papadimitriou, Kaplanidou y Apostolopoulou, 2018; Ruiz, González y Zamora, 2018).

### 4. CONCLUSIONES

En conclusión, trabajos que valoren el nivel de confianza por un territorio, como resultado de la seguridad que éste procura a sus visitantes son importantes de cara a lograr la repetición de la visita y mantener la relación entre el destino y el turista a largo plazo.

#### *Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como preludeo de la confianza por un territorio: el caso Cancún*

De tal modo, los aspectos más destacados tras valorar las diferentes opiniones de los turistas entrevistados en el presente estudio de caso destacan que el turista observa que la seguridad o inseguridad en el lugar comienza con los turoperadores, los gestores y las regulaciones gubernamentales, ya que sus precios más ajustados suelen captar clientes ofertando condiciones económicas ventajosas, omitiendo ciertas particularidades. Por tal motivo, el visitante cree que en general interesaría separar la compra de vuelos, del pago de alojamiento y de las atracciones a visitar para evitar asimetrías de información hacia el turista. Otro hallazgo importante, es que, en el caso de los turistas españoles, comentan, que en España el destino lo venden los gestores turísticos como un gran destino y dicen que aún adolece de cosas que provean de una seguridad total y añadida como una infraestructura ciudad y/o territorio de gran calidad como, por ejemplo, el sistema de transporte y la seguridad propia de la ciudad.

A su vez, la percepción del turista español es que observa que las instalaciones de los hoteles no tienen disponible todo lo que anuncian y eso contribuye a mitigar la seguridad en el territorio. Otros turistas españoles e inglés coinciden en pensar que hace falta mayor infraestructura de transporte público del aeropuerto al centro de la ciudad de Cancún, Playa del Carmen y Riviera Maya. Esto es, tren de cercanías, tren ligero o metro, ya que el destino se vende como de primer mundo y no lo perciben así. En general, los turistas entrevistados creen que los agentes implicados en el territorio cumplen sus promesas en algunos casos.

Se puede apuntar, que, los atributos que tiene el territorio contribuyen a generar la confianza del visitante por el lugar, la combinación de sol y playa, con visita cultural (patrimonio, espacios naturales, folclore, etc.), gastronomía, paisajes y su gente. De tal modo, los visitantes coinciden en pensar que el territorio tiene mucho por ofrecer; pero es importante la insistencia de los entrevistados en que el destino tiene que mejorar la infraestructura de la ciudad y del transporte público que les parece deficiente, ya que como aseguran, en Europa y Sudamérica el destino se vende como de primer mundo. Por su parte, para el visitante inglés, Cancún es un gran destino para viajar.

Sin embargo, aunque Cancún es un buen lugar para viajar, al turista le gusta una experiencia integral, ya que gusta de visitar a otros lugares cercanos como Playa del Carmen y Tulum para experimentar diferentes sensaciones y personas. Por tanto, la oferta integrada de circuitos puede contribuir a generar mayores niveles de confianza mediante la buena gestión de todos los agentes implicados en el territorio hacia la mirada del turista.

Aun cuando el turista considera que Cancún es un lugar donde se le cuida, y hay toda clase de servicios disponibles, tales como opciones de “todo incluido” y los servicios dentro de los resorts son muy amplios; lamentablemente, existen opiniones que opacan la reputación del destino. Por ello, es importante que los gestores y el gobierno del territorio generen a futuro campañas publicitarias con un alto contenido de notoriedad en los medios de comunicación en los mercados en los que se oferta, ya que dichas campañas, resultarán oportunas para reparar la percepción negativa del territorio, como lo comprueba la ligera pérdida que se muestra de la reputación, y que logre transmitir la seguridad de viajar al lugar.

Por su parte, el turista procedente de Inglaterra ha dicho que la gente de Inglaterra sabe que hay problemas con la seguridad en México. No obstante, confiesa que siempre ha pensado que Cancún es un lugar seguro para visitar. En este sentido, algo importante de apuntar, es que el turista sí tiene confianza en los responsables de la industria turística de Cancún, y cree que también los turistas en general pueden confiar en el territorio. Como reflexión nos aporta este entrevistado, que es el comportamiento de otros y de los agentes implicados en el lugar es la mayor preocupación para los visitantes, a partir de que estos se comporten con honestidad de cara a que ellos puedan confiar en el lugar.

#### **Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como prelude de la confianza por un territorio: el caso Cancún**

Por último, los turistas creen que el comportamiento honesto es altamente dependiente del nivel del servicio de los agentes implicados en la cadena de valor (cadena hotelera, compañía aérea, restaurante, discoteca, transportación etc.). Por ello, todos estos agentes deben trabajar en conjunto para gestar una mayor honestidad. Finalmente, en estas ideas apuntadas los turistas piensan que el destino cumple sus promesas y las personas que componen el servicio en el complejo hotelero y excursiones contratadas demuestran una gran atención y honestidad.

Con respecto a las limitaciones se puede mencionar que el estudio de caso es descriptivo y de corte transversal y no alude a datos cuantitativos por la propia naturaleza de la investigación. Para líneas futuras de investigación es pertinente valorar otros factores de estudio como los atributos del territorio, la satisfacción, la imagen percibida del territorio y la conectividad en el lugar; que con la llegada del tren Maya de alta velocidad al territorio se convertirá en un poder de conectividad y atracción. Por último, es importante también estudiar la percepción de otros perfiles de turistas que visiten el lugar.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Andiani, T. (2019). The effect of experiential quality, experiential satisfaction, and trust on the interest to revisit the tourism objects in padang. In Third Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA). Atlantis Press.
- Azofra, V., Prieto, B. y Santidrián, A. (2004). Verificación empírica y método del caso: revisión de algunas experiencias en contabilidad de gestión a la luz de su metodología. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 33 (121): 349-377.
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D., y Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1-2), 91-101.
- Eisendhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Friedman, A. y Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1): 1-21.
- Fyall, A., Callod, C. y Edwards, B. (2003). Relationship marketing: the challenge for destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3): 644-659.
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing*, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Matos, R. F. y San Martín, S. (2015). Un modelo multidisciplinar para el estudio de la relación del consumidor español con un destino. Aplicación al caso de Mundo Maya México, *Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial –DOCFRADIS-*, 3, 1-30.
- Matos, R.F. y San Martín, S. (2012). Análisis sobre la reputación de marca, las emociones y la confianza como formadoras de la satisfacción del turista. *Contaduría y Administración*, 57(4): 253-286.
- Menor-Campos, A., Hidalgo-Fernández, A., Moral-Cuadra, S., y López-Guzmán, T. (2019). Collaborative tourism: an analysis of motivation and satisfaction in world heritage cities. The case of Córdoba. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 10(2), 161-173.
- Morgan, R.M. y Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.
- O’Leary, S., y Deegan, J. (2005). Ireland’s image as a tourism destination in France: attribute importance and performance. *Journal of Travel Research*, 43(3), 247-256.

**Capítulo 4: La seguridad percibida del visitante como preludio de la confianza por un territorio: el caso Cancún**

- Papadimitriou, D., Kaplanidou, K., y Apostolopoulou, A. (2018). Destination image components and word-of-mouth intentions in urban tourism: a multigroup approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(4), 503-527.
- Ruiz, E. C., González, G. B., y Zamora, D. T. (2018). Destination image, satisfaction and destination loyalty in cruise tourism: the case of Malaga (Spain). *Tourism & Management Studies*, 14(1), 58-68.
- Sainz, M. A. (2012). (Re) Building an Image for a City: is a Landmark enough? Bilbao and the Guggenheim Museum, 10 years together 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 100-132.
- Saqib, N. (2019). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*.
- SEDETUR (2018). Secretaría de Turismo Quintana Roo. <http://sedetur.qroo.gob.mx/>
- Valdivia (2019). <https://www.lajornadamaya.mx/2019-03-11/Gracias-a-QRoo-registran-historica-alza-en-divisas>
- Vinh, T. T., y Phuong, T. T. K. (2017). Examining the interrelationships among destination brand image, destination perceived quality, tourist satisfaction and tourist loyalty: evidence from Danang City, Vietnam. *International Journal of Tourism Policy*, 7(4), 352-374.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3): 283-290.

## CAPÍTULO 5:

# TERRITORIO DE ZAGUATES: SANTUARIO PARA ANIMALES CALLEJEROS EN COSTA RICA

Luis Manuel Cerdá Suárez

*Universidad Internacional de La Rioja (España)*

**RESUMEN:** Territorio de Zaguates es una organización no lucrativa (ONG) localizada en Costa Rica, reconocida popularmente como: “Santuario de Perros Callejeros”. Surgió en su momento con la finalidad de promover el bienestar y el respeto por los animales; razón por la cual sus fundadores crearon un espacio en el que albergar perros abandonados, contribuyendo a su cuidado y promoción previa a la adopción. En la actualidad, con más de 1200 animales en sus instalaciones, sustenta su funcionamiento en la existencia de donativos obtenidos en su totalidad por medio de campañas solidarias, donde el marketing social y el no lucrativo juegan un papel clave: no solamente enfocados en obtener más recursos económicos, sino en promover la adopción de los “zaguates” (perros mestizos). La principal contribución de esta ONG consiste en el rescate de los perros abandonados, la promoción de la adopción y la reducción de la presencia de los perros callejeros en las calles, en un claro rechazo a la eutanasia como solución en Costa Rica.

**ABSTRACT:** Territorio de Zaguates is a NGO located in Costa Rica, and it's recognized as a 'Stray Dogs Sanctuary'. This organization emerged oriented to promote welfare and respect for animals. For this reason, it was created a space in which to house abandoned dogs, contributing to their care prior to adoption. With more than 1200 animals in those facilities, it supports its existence on donations through solidarity campaigns, and social and non-profit marketing play a key role: not only focused on obtaining more economic resources, but also in order to promote the adoption of "zaguates" (abandoned dogs). The main contribution of this NGO is the rescue of dogs, the adoption and the reduction of the presence of stray dogs in the streets, in a clear rejection of euthanasia as a solution in Costa Rica.

## 1. INTRODUCCIÓN

Territorio de Zaguates es una organización sin fines de lucro fundada por los esposos Lya Battle y Álvaro Saumet quienes, desde el año 2005, se han dedicado a promover el bienestar animal y el respeto por los animales en Costa Rica. Territorio de Zaguates es un “No-Kill Shelter”, es decir, un santuario para perros que nació para hacerle frente a la problemática de los perros callejeros en Costa Rica. Su misión es encontrar un hogar para todos los perros que se encuentran a su cuidado, evitando la eutanasia como solución al problema de la presencia de numerosos perros vagabundos y/o abandonados. Todo ello, a través de la búsqueda de hogares permanentes para cientos de perros callejeros; así como, también, en forma de hogar temporal para muchos otros (Territorio de Zaguates, 2013 y 2019).

El término “zaguato” se utiliza para referirse a un perro sin raza definida, que suele vivir en la calle. Esta palabra proviene de la lengua náhuatl zahuatl (de origen mexicano), que significa “sarna”. Con tal fin, este santuario para zaguates surgió situado en una finca propiedad de los fundadores, ubicada en las montañas entre Santa Bárbara de Heredia y Carrizal de Alajuela, en Costa Rica. Inició sus operaciones con un solo perro; a los dos meses, tenían albergados ya 180 perros callejeros y, después de 11 años de estar trabajando en beneficio de los zaguates, llegaron a albergar más de 900; alcanzando una cifra de 1200 o más en la actualidad (Territorio de Zaguates, 2013 y 2019).

## Capítulo 5: Territorio de Zaguates: santuario para animales callejeros en Costa Rica

El centro se mantiene con fondos privados y gracias a la colaboración de voluntarios; es más, tiene como único fin el de evitar el sacrificio de todos los “zaguates”, que han sido rescatados de las calles o de personas que no les brindan las condiciones necesarias para llevar una vida de calidad. Mensualmente, como manifiestan diversas fuentes, se necesita un presupuesto aproximado de 20.000 dólares americanos (USD) para alimentarlos, comprar medicamentos y otros gastos relacionados con los canes; por lo que resulta indispensable establecer una red de colaboración monetaria y de voluntarios permanente, para el mantenimiento de este proyecto; y que, además, sirva de apoyo al bienestar social de los animales y las personas en Costa Rica.

Para satisfacer las necesidades del Santuario, ha resultado muy oportuna la implementación del marketing social y propio de Organizaciones no Lucrativas (ONL; ONG), que se puede aproximar como “*la función que mantiene el contacto de la organización con los consumidores, averigua sus necesidades, desarrolla productos que cubren esas necesidades y construye un programa de comunicación para expresar los propósitos de las organizaciones*” (Alves y Galán, 2019: p. 100; Cerdá, 2017: p. 33; Herreros, 2015). Lo más representativo de las ONL es que tienen un fin social; es decir, que actúan motivadas por el interés de la comunidad y sin ánimo de lucro.

Los objetivos planteados por Territorio de Zaguates desde sus inicios han sido los siguientes:

1. Rescatar y mejorar la calidad de vida de los perros callejeros.
2. Promover la adopción de animales rescatados por la organización.
3. Reducir el número de perros callejeros mediante la castración de todos los que se han rescatado, así como “*la concienciación sobre el cuidado y la tenencia responsable de las mascotas*” (Territorio de Zaguates, 2013 y 2019).

Desde el punto de vista social, los “perros de la calle” o perros callejeros son un problema en Costa Rica y en muchos países del mundo. Según cifras reportadas por la Asociación de Rescate Animal de Costa Rica, ya en 2016 existían alrededor de 1,5 millones de perros callejeros; situación que se incrementa año con año ya que los propietarios de animales, en general, no siempre tienen en mente la tenencia responsable de sus mascotas; así como de la importancia de la esterilización para evitar el crecimiento desmedido de la población canina. Por otro lado, el Ministerio de Salud en Costa Rica ha llegado a reportar un promedio de 10 ataques de perros al día (Madrigal, 2015); lo que, en palabras de las autoridades públicas, perjudica la salud de la población.

Actualmente, los albergues y las organizaciones en dicho país están repletos de perros callejeros y resulta evidente que no cuentan con los recursos suficientes para cuidarlos y alimentarlos sostenidamente en el tiempo. Es por ello que las instituciones, organizaciones y albergues se encargan de buscar que todos los zaguates encuentren un buen hogar, y frenar así la sobrepoblación canina en las calles. Sin embargo, existen muchas instituciones gubernamentales y privadas en Costa Rica que deciden utilizar la eutanasia como método para erradicar el problema; pues, difícilmente, una municipalidad podrá mantener a los perros o se dedicará a buscarles hogar. A pesar de que, por ley, sólo el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) puede retirar a los perros de la calle y/o eliminarlos, muchas municipalidades matan perros sistemáticamente; incluso llamando a licitación para contratar empresas que los recojan. Por tanto, frente a esta problemática, en Territorio de Zaguates se han creado campañas de marketing con gran acogida entre la población costarricense, que ha permitido que el santuario siga funcionando con la gran cantidad de zaguates que alberga (Figura 1). Las campañas más representativas han sido:

1. “Razas únicas”, campaña que permitió fomentar la adopción de perros sin raza definida.
2. “Ayúdanos a ayudar! Doná!”, campaña por medio de la cual se han logrado atraer donadores y se ha logrado la sostenibilidad económica del albergue.

Figura 1. Pantalla de inicio del perfil oficial de Facebook Territorio de Zaguates



Fuente: <https://www.facebook.com/Territorio-de-Zaguates-Oficial-1459982774272974/?fref=ts>

El éxito de las medidas implementadas únicamente ha sido posible visualizarlo mediante datos finales, los cuales han sido publicados en su página oficial de Facebook desde el año 2015; sin embargo, algunos observadores y expertos del fenómeno en cuestión consideran que podrían apreciarse mejor los resultados por medio de los siguientes indicadores de impacto:

- Tasa de adopciones = Total de perros adoptados / Total de perros albergados x 100.
- Tasa de ocupación del refugio = Cantidad de perros albergados / Cantidad de perros que se pueden albergar x 100.
- Tasa de variación de donaciones = Monto de donaciones recibidas año N / Monto de donaciones recibidas año N-1 x 100.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

A continuación, se presentan los conceptos de marketing más relevantes aplicables al caso de estudio, entre los que se encuentran el enfoque de marketing orientado específicamente en el no lucrativo y el social, como una extensión de la disciplina de marketing en general. Por su parte, se puede aplicar el marco de acción de marketing-mix, donde se identifica claramente la variable comunicacional, relacionada a las campañas publicitarias que ha desarrollado Territorio de Zaguates.

De acuerdo con recientes afirmaciones realizadas por asociaciones de contenido social, “*el importante crecimiento de las organizaciones del “Tercer Sector” (TS) y su activo papel en la denuncia y atención de necesidades y problemas sociales han contribuido a hacer más visibles los viejos y los nuevos riesgos sociales, en la medida en la que éstos han desbordado la capacidad y el alcance del Estado*” (Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma Tercer Sector, 2015). Resulta evidente, según la afirmación anterior, que “*la razón de ser de la ONG... surge por el deseo compartido por diferentes personas de contribuir a la satisfacción de las necesidades de determinadas poblaciones*” (Galán et al., 2013; Moliner, 1998). En los últimos años, en diferentes partes del mundo se evidencia el incremento de las ONL de diversas índoles: ambientales, sociales o de protección animal, como es el caso de estudio, entre otras. Ante el incremento mencionado, se puede observar cómo han evolucionado las estrategias para conseguir los fondos y financiar sus actividades, siendo el marketing uno de sus principales aliados.

Para una mayor comprensión de lo aquí expuesto, en primer lugar, resulta de gran importancia contar con una definición ampliada de Marketing que, ya Kolter y Zaltman en 1971, señalaban como: “*El diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing*” (cit. en Cerdá, 2012: p. 34; 2016: p. 111; 2017: p. 99). No obstante, la definición anterior se enmarca en un escenario muy amplio y bajo el concepto de transacciones monetarias (dinero), o no (tiempo, valores, entre otros).

En este sentido, en una ONG como Territorio de Zaguates, se trata de llevar a cabo un marketing no lucrativo definido como: “*...las actividades de intercambio (básicamente servicios e ideas) realizadas por instituciones sin fines de lucro, públicas o privadas*” (Cerdá, 2016). Para el caso de esta ONG, la actividad de intercambio –de acuerdo con la misión y los objetivos identificados– corresponde, por una parte, a la idea de fomentar la adopción de los perros rescatados y, por otra, a la idea de rechazo contra la eutanasia; donde no solamente se plantea como una idea a desarrollar, sino que puede asociarse además a un servicio de rescate de perros abandonados; problemática esta importante para la sociedad en Costa Rica. Bajo esta perspectiva, se puede sostener que “*la filosofía de marketing impregna a la organización que la adopta; de una sensibilidad especial hacia los públicos involucrados en la entidad*” (García, 2000; Kotler y Lee, 2005; Kotler y Keller, 2006).

Acerca del servicio mencionado a la sociedad, se procede en este caso a destacar una visión de marketing social definida por Martín Armario en 1993 como una extensión del marketing no lucrativo, que tiene por objeto: “*la modificación de opiniones, actitudes y comportamientos, así como la adhesión a una idea, causa o práctica social por parte de un grupo o grupos considerados como meta*” (cit. en Cerdá, 2016); por tanto, se puede identificar que, bajo esta consideración, el abordar la problemática de los perros callejeros en Costa Rica, Territorio de Zaguates, coincide con la definición anterior; y cuyos resultados y profundización serán expuestos más adelante.

El uso del marketing en una organización de este tipo permite aportar imagen a la misión de una ONG ya que, lo que le interesa a esta es, sobre todo, “*transmitir una determinada ideología recogida en su misión y promovida por sus integrantes, a través de la oferta de unos servicios dirigidos a la población beneficiaria y comunicados a la población que decide apoyarla*” (Cerdá, 2012: p. 22). Es decir: que la mayor aportación del marketing dentro de este tipo de instituciones radica en ser una herramienta para gestionar estratégicamente la imagen asociativa de la institución.

Para el caso de estudio, no podría asegurarse que el desarrollo del marketing se efectuará de una manera completamente planificada; pero sí de una manera intuitiva o implícita, tal como se han venido desarrollando en prácticas de marketing con las campañas de adopción y donativos. De esta manera, resulta aplicable la propuesta tradicional de la disciplina en cuanto al uso del marketing-mix, en la que se puede observar lo siguiente:

“(1) *Producto: se trata de conseguir que las actitudes y comportamientos del público objetivo se adapten a la idea o causa propuesta; para ello, hay que resaltar los beneficios o perjuicios que se obtendrían o que se evitarían por parte del beneficiario;*

(2) *Precio: el precio en este tipo de entidades no es necesariamente monetario, sino que se traduce en dedicación de tiempo, esfuerzo, molestias, etc., por parte del beneficiario; se debe tratar de reducir al máximo esta contraprestación, para estimular una actitud positiva hacia la causa por el mayor número de personas posible;*

(3) *Distribución: consiste en poner a disposición de los beneficiarios los medios materiales y humanos que permitan o faciliten los comportamientos propuestos; y*

(4) Promoción: adaptar los mensajes y los medios de comunicación empleados a las características de los clientes a los que se dirige la causa” (Cerdá, 2017: p. 100).

Acercas de la forma de promocionarse, es relevante destacar que el único canal de comunicación considerado es Internet, por medio de una página de Facebook; lo que les ofrece las ventajas de la comodidad, bajo coste y, además, permite la interacción con los clientes e interesados. De esta manera, el marketing a través de este canal se ha desarrollado como una solución a sus problemas de financiación, y como medio de publicidad a las dos campañas que serán abordadas a continuación: “Razas únicas: una exitosa campaña para fomentar la adopción de perros mestizos”; y “Ayúdanos a ayudarlos! Doná!”.

### Las Campañas implementadas

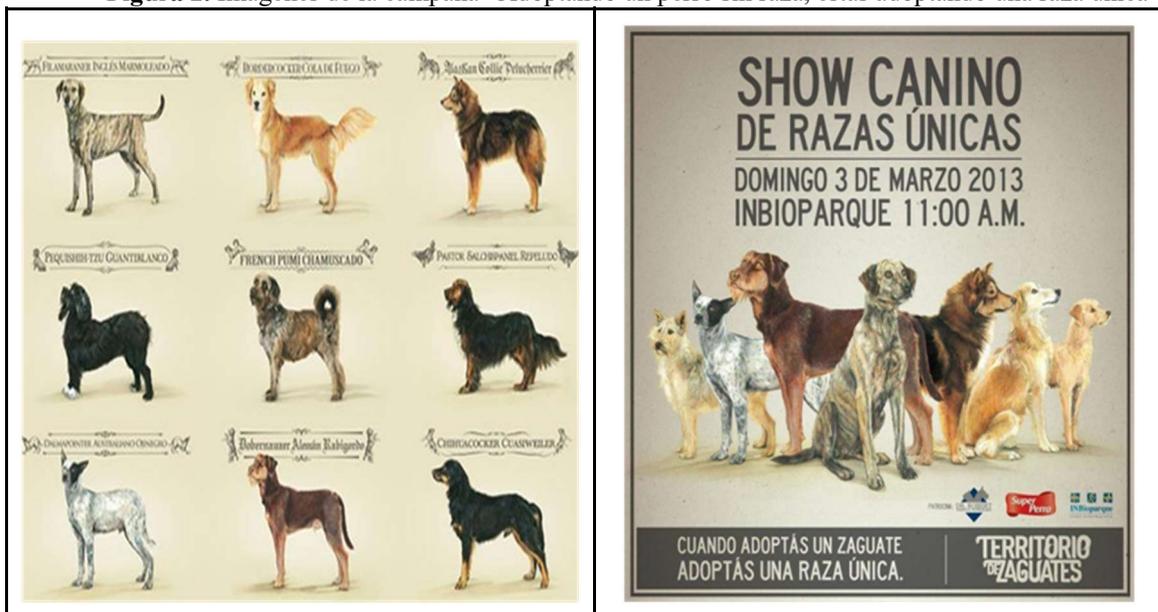
Inicialmente, los fundadores de Territorio de Zaguates financiaban por medio de fondos propios el mantenimiento del santuario, pero, poco a poco, se incrementó la población que lo habita y se volvió complicado suplir las necesidades de todos los huéspedes; por lo que, recientemente, se han implementado una serie de campañas de concienciación sobre la adopción; y numerosos voluntarios colaboran con donativos y trabajo dentro del Territorio de Zaguates. Estas campañas publicitarias, además, se han caracterizado por su creatividad y, tal como se puede observar en la página de Facebook, de la institución, las dos campañas más representativas son:

#### 1. Razas únicas: una exitosa campaña para fomentar la adopción de perros mestizos.

Los perros rescatados por la ONG Territorio de Zaguates, en su mayoría, no son de una raza definida y, generalmente, eso hace que resulten menos adoptables. Con la campaña de publicidad “Razas Únicas”, se planteó el reto de cambiar el paradigma sobre este prejuicio.

La campaña consistió en la selección de varios perros del refugio, los cuales fueron retratados en fotos e imágenes; y especialistas caninos “descifraron” las razas que se encontraban presentes en cada uno de ellos. El objetivo de la campaña consistía en enfatizar la adopción de los animales mediante la utilización del lema: “Adoptando un perro sin raza, estás adoptando una raza única” (Figura 2).

Figura 2. Imágenes de la campaña “Adoptando un perro sin raza, estás adoptando una raza única”



Fuente: <https://www.facebook.com/Territorio-de-Zaguates-Oficial-1459982774272974/?fref=ts>

## Capítulo 5: Territorio de Zaguates: santuario para animales callejeros en Costa Rica

La campaña se inició en el primer trimestre del año 2013, creando el nombre de estas razas únicas para luego ser presentadas en distintos programas de televisión y, de esta forma, dar a conocer a Territorio de Zaguates a través de su página de Facebook. Una vez lograda la atención de los ciudadanos, lanzaron publicidad en la vía pública, sobre todo en las paradas de buses.

El seguimiento de esta campaña se realizó por medio de Facebook, con lo que se logró tener una conexión bidireccional con los ciudadanos interesados en adoptar. Por medio de esta campaña, se buscaba generar un cambio en el pensamiento de la sociedad costarricense, es decir, se apuntó a cambiar la idea de que los perros de raza son mejores (saludables, lindos, buenos), o que entregan un status social a sus dueños.

Los resultados de la campaña fueron sorprendentes, alcanzando 510.484 interacciones en 2015 en Facebook (452.405 likes, 44,494 comentarios, y fue compartida 10.262 veces), logrando que el porcentaje de adopción de mascotas se incrementara en un 1.400%, a la vez que la tasa de ocupación del refugio descendió en un 35%. Así mismo, varias marcas se adhirieron a la fundación y ya en 2016 aportaban el 100% de los insumos que requería el albergue, tales como: alimentos y productos de aseo.

### 2. Ayúdanos a ayudarlos! Doná!

Para poder cubrir los costes de mantención de los perros y volver sostenible la organización Territorio de Zaguates, mientras encuentran un hogar definitivo para ellos, existe una campaña permanente solicitando donativos, que se denomina: *Ayúdanos a ayudarlos! Doná!* (Figura 3).

Figura 3. Imagen de la campaña: “Ayúdanos a ayudarlos! Doná!”.



Fuente: <https://www.facebook.com/Territorio-de-Zaguates-Oficial-1459982774272974/?fref=ts>

Las aportaciones pueden ser esporádicas o mensuales, y hacerse efectivas a través de cuentas bancarias, pagos con *PayPal* y *TreeSeed.org*, según los siguientes planes ya definidos en 2017 (Tabla 1):

Tabla 1. Plan mensual de aportaciones

| Cantidad en USD (\$) | Plan Mensual                     |
|----------------------|----------------------------------|
| \$10                 | Veterinario para 2 zaguates      |
| \$11                 | Casa de 1 zaguato                |
| \$20                 | Comida de 1 zaguato              |
| \$36                 | Patrocine el coste de 1 zaguato  |
| \$72                 | Patrocine el coste de 2 zaguates |
| \$108                | Patrocine el coste de 3 zaguates |

Fuente: Elaboración propia

## Si no puedes adoptar, puedes patrocinar

Dentro de las opciones de aportación que se puede brindar a Territorio de Zaguates, se encuentra la oportunidad de ser patrocinador. Si se elige esta modalidad, se realiza un *banner* de Patrocinador Oficial Territorio de Zaguates con la fotografía del perro elegido, la cual es compartida en Facebook; tal y como se muestra a continuación (Figura 4). Adicionalmente, reciben también otro tipo de donaciones, tales como medicamentos y artículos de limpieza.

### 3. CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

Con el desarrollo de este trabajo, surgen ciertas inquietudes que resulta oportuno plantear a continuación, y necesarias de respuesta:

**Cuestión 1.** ¿Cuál el rol de las ONG en la gestión de las políticas públicas para abordar el problema de los perros callejeros en Costa Rica?

Si bien es cierto que los gobiernos han desarrollado programas, y entregado soluciones, al problema de los perros vagabundos, estas han sido de bajo impacto o de solución parcial. Muchas de ellas atentan directamente con la vida de los canes, a través de la eutanasia; y los datos señalan que la población reportada por la Asociación de Rescate Animal de Costa Rica, ya en 2017, alcanzaba la cifra de 1,5 millones de animales; pero que en los dos últimos años tiende al aumento.

Por otro lado, es posible destacar la labor de las ONG, organizaciones que se “movilizan” por ideas, concepciones y/o valores compartidos por un grupo de personas, que logran hacer frente a la problemática aquí expuesta. *“El surgimiento de las ONG no es reciente, sino que estas organizaciones han estado presentes como instancias que ofrecen servicios desde las primeras décadas del siglo XX; sin embargo, a partir de los años 80 y debido a los cambios que empieza a sufrir la economía mundial y, en particular, la sociedad y el Estado costarricense, estas organizaciones se hacen sentir como generadoras de respuestas a las necesidades de la sociedad civil”* (Calvo-Aguilar et al., 1993). Es más, estas organizaciones crean un modelo de gestión y dan una solución empoderando a la ciudadanía, pero no cuentan con la estructura orgánica ni un presupuesto para sostenerlo. En este sentido, es válido reflexionar acerca de las soluciones bajo alianza estratégica, para hacer frente a aquellas “situaciones” que, hoy, la política pública no ha logrado resolver de manera óptima en ciertos entornos.

Figura 4. Imágenes de la campaña “Sino puedes adoptar, puedes patrocinar”



Fuente: <https://www.facebook.com/Territorio-de-Zaguates-Oficial-1459982774272974/?fref=ts>

**Cuestión 2.** ¿Es Facebook la herramienta idónea para la gestión eficiente del marketing en la ONG de Territorio de Zaguates?

En referencia al sistema de información de marketing, desde el análisis de las redes sociales se puede apreciar que Facebook no puede ser concebido como un sistema de información o de inteligencia de marketing, aunque sí puede aportar algunos elementos para el diseño de las campañas. En vista de que debe existir una plataforma para dar a conocer las acciones que la ONG realiza, Facebook no debería ser la única herramienta disponible, ya que existen otros mecanismos sin coste o de bajo coste -como los blogs o las páginas web-, que pueden apoyar de manera sostenida en este contexto.

**Cuestión 3.** ¿Cómo se concibe el marketing no lucrativo en una ONG?

Por definición, existe el ámbito de aplicación del marketing no lucrativo como disciplina de estudio, pero existen casos en los que, claramente, se evidencia el interés financiero por parte de los actores económicos y sociales; ahora bien, el marketing no lucrativo es una disciplina que pueden utilizar las empresas del sector público y del privado, en tanto que les permite ejecutar y promocionar acciones relacionadas con el bienestar de la comunidad en general.

La ONG de estudio en este caso hace una intensiva utilización del Marketing Social y No Lucrativo, aunque existen en la actualidad algunas que lo rechazan por considerarlo mercantilista y manipulador, asociándolo a la creación de necesidades materialistas y artificiales o contrario a los mismos valores de la organización. Incluso, existen algunos líderes de opinión que piensan que la utilización podría afectar el nombre, por utilizar técnicas comerciales y estar asociadas a una empresa, bajo la idea de una filosofía filantrópica exclusivamente.

**Cuestión 4.** En el caso de Territorio de Zaguates... ¿puede definirse la utilización del marketing como una técnica, o como una filosofía empresarial?

Para que sea una técnica, ha de ser concebida únicamente como una herramienta de gestión, que se centra en una relación de intercambio y que permite identificar, crear, desarrollar y proveer servicios o productos que satisfagan necesidades y deseos de la demanda.

Por su parte, bajo la filosofía de marketing, la organización consigue al mismo tiempo satisfacer los objetivos de sus consumidores y/o usuarios, garantizar el bienestar social y permitir el logro de los objetivos propios de la organización. (Galera *et al.*, 2000) Además, resalta en hecho de que se requiere de la existencia de profesionales con conocimientos y formación específica en marketing, que logren convencer a todos los miembros de la organización sobre la importancia del enfoque y la orientación al marketing.

#### 4. CONCLUSIONES

La situación problemática de los perros callejeros no es un asunto exclusivo de Costa Rica, sino más bien una realidad en muchas ciudades de América Latina y del mundo, con las implicaciones sobre los mismos animales y sobre las personas; las cuales pueden ir desde el desarrollo de enfermedades, hasta el deterioro del medio ambiente, entre otros aspectos relevantes a mencionar.

Con el desarrollo del caso aquí expuesto, ha sido posible verificar el potencial del Marketing Social y No Lucrativo para el funcionamiento de Territorio de Zaguates y las ONG en general. En primera instancia, se destaca la relevancia de concienciar a la población no solamente en el hecho de que la eutanasia no es la mejor opción, sino que contribuye a ser partícipe de la solución por medio de los donativos, el voluntariado y la misma adopción.

## Capítulo 5: Territorio de Zaguates: santuario para animales callejeros en Costa Rica

De la campaña de adopción aquí citada, se reconoce el impacto obtenido debido a que, en principio, dentro de la cultura costarricense existía un aumento de la compra de perros de raza; pues esto, de alguna manera, se asociaba al estatus de una persona o familia; pero, como parte del mensaje era un llamado a la puesta en valor de los perros mestizos –lo que podría decirse que pasó no sólo a ser aceptado, sino además muy valorado por la misma sociedad–, esta situación impulsó un cierto “paradigma de la adopción”.

La campaña de donativos también se debe reconocer que ha sido exitosa, pues ha permitido la sostenibilidad del santuario; sin embargo, esta puede ser fortalecida incorporando la investigación de mercados, el análisis de competidores, la segmentación de clientes y, también, con un verdadero de Sistema de Información de Marketing.

El funcionamiento basado en la colaboración de voluntarios también debe ser reconocido como resultado del marketing ya que, en el momento de que los voluntarios difunden en sus entornos la experiencia, logran incentivar a nuevos voluntarios, donantes y adopciones. Como se mencionó en el desarrollo del caso, no se puede asegurar que la aplicación del marketing pueda reconocerse como una filosofía en la ONG; pero, con los resultados obtenidos y con la debida asesoría de profesionales en el área, es factible crear esa conciencia en toda la organización.

Aun con los aspectos señalados que pueden mejorarse, desde el punto de vista macroeconómico, el sector privado ha actuado a través del marketing para el cumplimiento de objetivos acerca de la situación problemática de los perros abandonados; con lo que, ante otros problemas que enfrenta un gobierno, este tipo de iniciativas –bajo la figura de Alianzas Público-Privadas– han ido demostrando su efectividad en la solución de problemas complejos que, durante años o décadas, el Estado de Costa Rica no ha podido resolver.

En este caso, se ha elegido esta temática en particular pues es un caso que demuestra las buenas prácticas que se realizan por parte de la ONG Territorio de Zaguates, sobre las soluciones al problema de los perros callejeros y se evidencia, ciertamente, cómo es posible cambiar un paradigma arraigado en la sociedad –como es el de despreciar a los perros mestizos–, al convertirlos en razas únicas por medio de su campaña. Es un ejemplo a tener en cuenta pues, sin apoyo gubernamental, esta iniciativa ha podido sostenerse durante más de una década.

Finalmente, aun señalando que la aplicación del marketing que se evidencia con el caso de estudio puede ser mejorado, a pesar de considerarlo exitoso en el cumplimiento de los objetivos. Esto es, se visualiza un potencial todavía mayor de desarrollo bajo la consideración de orientación al mercado, desde una visión como filosofía del marketing; brindando, de esta forma, un valioso aprendizaje para cualquier ONG y, en sentido amplio, cualquier institución pública.

## BIBLIOGRAFÍA

- 4 Patas. <http://www.4patas.com.co/perros/adopcion/articulo/campana-publicitaria-de-razas-unicas/940>
- Alves, H. y Galán M. (2019): ‘Theoretical Background. Introduction to Social Marketing’. En Galán-Ladero, M.M.; Alves, H. (edit.): *Case Studies on Social Marketing. A Global Perspective*. Bern: Springer.
- Asociación Rescate Animal. Página web: <http://www.rescateanimal.org/asociacion>. Consultada a fecha 18/05/2019.

## Capítulo 5: Territorio de Zaguates: santuario para animales callejeros en Costa Rica

- Calvo-Aguilar, M., Chinchilla-Montes, C., Coto-Villegas, G., y Pacheco-Ponce, E. (1993). *Las organizaciones no gubernamentales y su participación en la gestión de la política social costarricense*. Tesis de grado. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Cerdá, L. M. (2012): *Gestión empresarial de la demanda: un enfoque de procesos*. Madrid: Ecobook.
- Cerdá, L. M. (2016): *Planificación estratégica y control de gestión: teoría y aplicaciones*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Cerdá, L. M. (2017): *Manual de dirección de un departamento comercial*. Madrid: Delta.
- Galán, M.; Galera, C.; Valero, V. y Barroso, 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.
- Herreros, P. (2015): “Comunicación se llama el juego”. El blog de Pablo Herreros. En: <http://comunicacionsellamaeljuego.com/el-escandalo-de-las-ong-que-gastan-tu-dinero-en-marketing/> (Consulta: 18 de Febrero de 2018).
- Kotler, P. y Keller, K. (2006): *Marketing Management*. USA, NY: Pearson – Prentice-Hall.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility*. USA, NY: Wiley.
- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971): “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”. *Journal of Marketing*, 35 (July): 3-12.
- La Nación. En: [http://www.nacion.com/ocio/farandula/Critica-publicidad-campana-Territorio-Zaguates\\_0\\_1328667210.html](http://www.nacion.com/ocio/farandula/Critica-publicidad-campana-Territorio-Zaguates_0_1328667210.html). Consulta a fecha 15/05/2019.
- Madrigal, L. M. (22 de julio de 2015). 10 personas son atacadas diariamente por perros en Costa Rica. Diario *El mundo de Costa Rica*. San José.
- Magnet. <http://magnet.xataka.com/un-mundo-fascinante/las-900-razas-unicas-de-perro-en-un-refugio-de-costa-rica-mas-alla-del-pedigree>. Consulta a fecha 01/12/2016.
- Moliner, M.A. (1998): *Marketing Social. La gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.
- P&M. <http://www.revistapym.com.co/destacados/territorio-canino-campana-garnier-bbdo.html>. Consulta a fecha 01/12/2016.
- Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma tercer sector (noviembre de 2015). *El tercer sector de acción social en 2015: Impacto de la Crisis*. En: <httpS://pas.org> (accedido el 30 de octubre de 2019).
- Samino, R. Universidad Complutense de Madrid- <http://eprints.ucm.es/8056/1/T29973.pdf>. Consulta a fecha 01/12/2017.
- Sr. Perro.com [http://www.srperro.com/blog\\_perro/las-razas-unicas-una-exitosa-campana-para-fomentar-la-adopcion-de-mestizos](http://www.srperro.com/blog_perro/las-razas-unicas-una-exitosa-campana-para-fomentar-la-adopcion-de-mestizos). Consulta a fecha 15/05/2017.
- Territorio de Zaguates Oficial. Fanpage de Facebook. <https://www.facebook.com/Territorio-de-Zaguates-Oficial-1459982774272974/>. Consulta a fecha 15/05/2018.
- Universidad de Palermo-Facultad de diseño y orientación. Página web. En: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc//blog/docentes/trabajos/24189\\_79812.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc//blog/docentes/trabajos/24189_79812.pdf). Consulta a fecha 14/05/2019.

## CAPÍTULO 6:

# EL RETO DE GARANTIZAR LA SEGURIDAD EN LOS PAGOS ELECTRÓNICOS: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA DIRECTIVA EUROPEA SOBRE SERVICIOS DE PAGO

**Tutora: Primitiva Pascual Fernández**

**Alumnos: Guillermo García-Ovies Pérez; Silvia González Atienza**

*Universidad de Oviedo (España)*

**RESUMEN:** Dado que la nueva Directiva sobre Servicios de Pago constituye una revolución legislativa, era de esperar que actores institucionales como el Banco Central Europeo o el Banco de España emprendieran acciones de comunicación para orientar al sector financiero y ofrecer seguridad a los usuarios. Sin embargo, no ha sido así y cada entidad de banca comercial ha debido llevar a cabo esta labor de la forma que mejor se adaptara a su estrategia de marketing y a su público objetivo. Entidades tan distintas como Santander y Liberbank han tomado diferentes medidas para informar a particulares y empresas de las novedades legislativas en materia de pagos electrónicos y seguridad. El primero ha optado por una campaña intensiva, caracterizada por la pluralidad de medios empleados y la variedad de las informaciones comunicadas, mientras que el segundo ha preferido no publicitar los cambios que habrían de tener lugar, salvo de forma bastante técnica. De este modo, en un entorno de cambio legislativo propiciado por el desarrollo tecnológico, la actividad de comunicación demuestra ser una fuente de ventaja comparativa.

**ABSTRACT:** Given that the new Payment Services Directive constitutes a legislative revolution, it was awaited that institutional actors such as the European Central Bank or the Bank of Spain would carry out communication actions so as to orientate the financial sector and to offer security to the users. However, it has not happened so, and each commercial banking firm has had to undertake this task in the way that best fitted its marketing strategy and its target clients. Companies as different as Santander and Liberbank have taken different measures to inform both physical and moral persons about the legislative novelties in the field of electronic payments and security. The former has opted for an intensive campaign, characterized by the plurality of means and the variety of information given, while the latter has preferred not to publicize the updates bound to take place but under a rather technical way. Therefore, in an environment where legislative change is favored by technological development, communication has proven to be a source of comparative advantage.

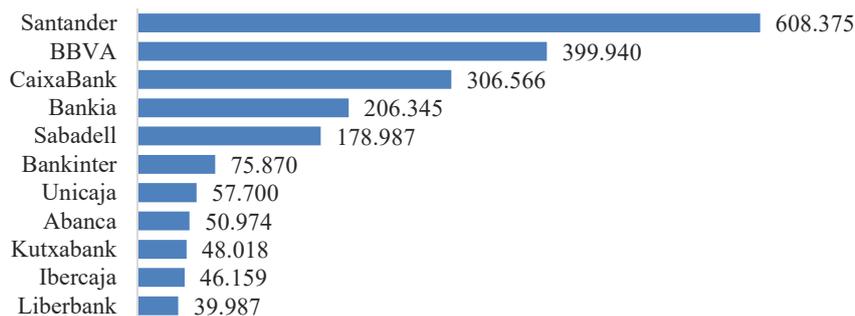
## 1. INTRODUCCIÓN

El presente ensayo ofrece una valoración de las acciones de comunicación emprendidas por Banco Santander (comercialmente conocido como Santander) y Liberbank en el marco de la seguridad en internet como resultado de la entrada en vigor de la Directiva (UE) 2015/2366, en adelante simplemente referida como “PSD2” (Segunda Directiva de Servicios de Pago, por sus siglas en inglés). Asimismo, estudia también el papel desempeñado por el Banco Central Europeo y el Banco de España como instituciones intermediarias entre el Poder Legislativo y las entidades bancarias responsables de la implementación.

## Capítulo 6: El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago

En lo que respecta a estos últimos, el Banco de España realiza desde 1782 las funciones propias de todo banco central, compartiendo en la actualidad, con el Banco Central Europeo, algunas de sus competencias relativas a la supervisión de las entidades de crédito. Entre las entidades de crédito, se han seleccionado a las dos antes mencionadas como suficientemente representativas de su sector. Banco Santander constituye el mayor banco por número de activos del país y se encuentra entre los primeros puestos de todas las clasificaciones que miden la digitalización de la banca. Liberbank, por el contrario, es un banco de tamaño medio y cuya relativamente reciente constitución (en 2011, frente a la de Banco Santander, en 1857) resulta de la fusión de varias cajas de ahorros.

**Figura 1.** Clasificación de los bancos por total de activos. Ranking por activos en España (millones de euros)



Fuente: Expansión (2019)

Banco Santander ya nació con vocación marcadamente internacional, desempeñando una actividad íntimamente ligada al comercio transatlántico con Iberoamérica. Sin embargo, no se consolidó como uno de los principales bancos europeos hasta finales de los años 80. El corolario de este movimiento internacionalizador llegó en 2009 con la adquisición de Sovereign Bank, de Filadelfia. En el desempeño de sus actividades concede especial importancia a las prácticas de negocio responsables. La protección al consumidor, en la que se enmarca la implementación de la nueva Directiva sobre Servicios de Pago, está adscrita al área de gobierno de productos y protección al consumidor, y busca proveer al cliente con los medios de defensa adecuados a través de la educación financiera. Así, la firma trata de generar “confianza y seguridad en [la contratación de los servicios financieros ofrecidos por el Banco]” tal y como se recoge en su último informe anual<sup>15</sup>. Ello se ilustra muy bien por su conocida “Digifilosofía”, que refleja un posicionamiento digital acorde a los cambios tecnológicos sucedidos (y sucediéndose) en la sociedad, enfatizando con ello la idea de que se pone el progreso técnico al servicio de las personas.

**Figura 2.** Página web de Banco Santander



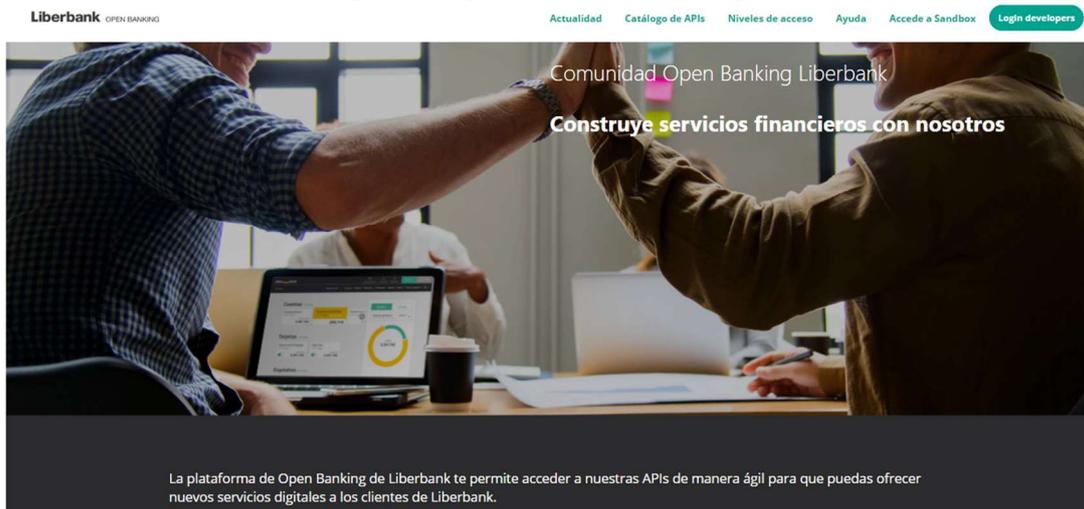
Fuente: Bancosantander.es

<sup>15</sup> BANCO SANTANDER (2019) *Informe Anual 2018*. En: Bancosantander.es

## Capítulo 6: El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago

Liberbank, por otra parte, a pesar de ser heredero de entidades regionales con gran presencia en cada uno de sus territorios respectivos, tiene una vocación marcadamente nacional, lo que limita sus posibilidades de crecimiento y lo sitúa como el octavo banco cotizado de España. Su oferta, orientada al sector minorista, busca dar respuesta a los intereses a largo plazo de clientes, profesionales y accionistas, entre otros<sup>16</sup>. Ello lo ha llevado, como al Banco Santander, a fomentar el uso de la banca online. Con ello, y a fin de favorecer la consecución de los objetivos marcados por la PSD2, se ha volcado especialmente en aumentar la utilización de su portal *Open Banking* (Figura 3).

Figura 3. Página web de Liberbank Open Banking



Fuente: [Openbanking.liberbank.es](https://openbanking.liberbank.es)

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Si bien es natural que los mercados se encuentren en continua evolución, los cambios propiciados por el desarrollo de las nuevas tecnologías a lo largo de los últimos años han sido vertiginosos<sup>17</sup>. A comienzos de siglo se valoraba la ventaja comparativa que suponía el tener ordenadores en las oficinas. Hoy, el auge de internet y de la digitalización lleva a valorar las implicaciones éticas de una norma que autoriza a dos máquinas a comunicarse entre sí los datos de un particular.

El crecimiento de las nuevas tecnologías y de su presencia en las actividades diarias ha desencadenado que las entidades de crédito deban adaptarse a un escenario completamente nuevo. Uno de los más recientes avances en este entorno ha llegado con la adopción de la Segunda Directiva de Servicios de Pago, cuyas últimas disposiciones entraron en vigor el pasado 14 de septiembre de 2019. La Directiva, defendida y apoyada por la Autoridad Bancaria Europea, surge como respuesta a la entrada en el mercado financiero de nuevos operadores financieros de corte marcadamente tecnológico, siendo estos los agregadores de cuentas (AISP) y los indicadores de pagos (PISP). Con ella se pretende garantizar la seguridad de los usuarios a la vez que se contribuye a la mejora del funcionamiento del mercado interior.

La aplicación de la Directiva exige que las entidades bancarias se abran a la posibilidad de que estos nuevos operadores puedan participar en los procesos de pago electrónico, lo que incrementa la competencia en el sector. Este conjunto de medidas, que responde *a priori* a los intereses del consumidor (a través del aumento de la seguridad y de la rapidez en los procesos de pago online), podría sin embargo afectarlo también negativamente, a causa del tráfico de información sensible que requiere esta apertura.

<sup>16</sup> LIBERBANK (2019) *Estado sobre información no financiera 2018*. En: Corporativo.Liberbank.es.

<sup>17</sup> A. I. RODRÍGUEZ ESCUDERO (1993). "Distribución bancaria española: principales canales" En: *Anales de estudios económicos y empresariales*, Nº 8, 1993, págs. 9-30.

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

El comercio electrónico, a pesar de su expansión<sup>18</sup>, tiene todavía pendiente superar un obstáculo: los clientes sienten cierta reticencia al operar online. Esto viene motivado por una importante barrera: la falta de seguridad en las transacciones. Tal y como revela el ONTSI<sup>19</sup> (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) un 65,3% de los españoles ha sufrido algún fraude online, siendo el supuesto más frecuente el de recibir una “invitación a visitar alguna página web sospechosa” (67,8% de los anteriores) y el menos frecuente, llamativamente, el de que la web desencadenante del fraude simule la página web de un banco. De esto derivamos, intuitivamente, que a pesar de la desconfianza que genera el comercio electrónico, los bancos en general, con sus avisos periódicos, su educación en seguridad digital y sus sistemas de claves y contraseñas, han conseguido mantener al conjunto de su público prevenido.

En línea con esta tendencia, corresponde tras la adopción de la nueva Directiva sobre Servicios de Pago a las entidades bancarias tradicionales el dar a conocer a sus clientes la nueva situación normativa, así como garantizar la aplicación de las medidas de seguridad que conlleva. Con ello, veremos cómo se benefician, de una parte, los intermediarios, que a partir de la compatibilización de sus servicios con los de banca consiguen reducir costes y, de otra, los clientes, que ven simplificados y asegurados los procesos de pago electrónicos de los que participan.

Este marco constituye un ejemplo de cómo el entorno de una empresa se compone de actores y fuerzas no controlables por la misma que afectan tanto a su mercado como a su capacidad para llevar a cabo sus actividades. En este caso, es observable cómo un cambio en el macroentorno por causas legales desencadena respuestas diferentes en cada entidad financiera (bien de banca tradicional o bien proveedor de servicios de pago). Esta observación coincide con los argumentos de Rivera y de Garcillán (2007).

### **Rol de las Entidades Bancarias:**

Las entidades financieras son conscientes de lo expuesto: que el desconocimiento de la normativa y de las medidas activas de seguridad constituye la principal barrera de entrada de clientes en el negocio del comercio electrónico, y es para salvar esta dificultad que desarrollan distintas acciones de comunicación dirigidas, principalmente, a los particulares, con vistas a dar a conocer las medidas de seguridad *a priori* (principalmente, verificación de identidad), en el momento de la transacción (cifrado, uso de pasarelas de pago seguro) y *a posteriori* (mantenimiento y tratamiento de datos de acuerdo con el Reglamento General de Protección de Datos<sup>20</sup>). Más adelante veremos que el hecho de dirigirse a los particulares diferencia a la banca comercial de la institucional.

Sin embargo, no es todo un camino de rosas, y la arquitectura técnica erigida por la PSD2, en toda su complejidad, puede constituir tanto un valor añadido como un coste (principalmente, de oportunidad) para los agentes del Sistema Financiero. Basta imaginar, para este último supuesto, el caso de todas aquellas entidades que no hicieran un esfuerzo suficiente para implementar la directiva adecuadamente, o para entender y ser capaces de explicar a los clientes desconfiados las implicaciones de esta. Y ello por no hablar de las sanciones que pudieran derivarse de una implementación defectuosa.

Otro aspecto destacable es el cambio de perspectiva al que nos obliga este análisis: no nos encontramos ante un caso de marketing-mix tradicional, sino que tenemos ante nosotros un ejemplo de e-marketing-mix, en el que uno de los aspectos más interesantes es el relativo a la promoción. Tal y como señalan Bhatt y Emdad (2001), los medios de comunicación personalizada, como es el caso del *retail*, permiten a las organizaciones una flexibilidad de la que ningún otro medio es capaz. De esta forma, pueden

---

<sup>18</sup> ONTSI (2019) *La sociedad en red. Transformación digital en España. Informe Anual 2018, Edición 2019*. En: Ontsi.red.es, p. 101.

<sup>19</sup> ONTSI (2019) *Estudio sobre la ciberseguridad y confianza de los hogares españoles correspondiente al segundo semestre de 2018*. En: Ontsi.red.es

<sup>20</sup> Reglamento (UE) 2016/679

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

trabajar con más facilidad para crear una mayor percepción de confianza, dando pie con ello a una relación más amplia y estable.

### *Banco Santander*

Banco Santander, como se ha señalado, apuesta fuertemente por la digitalización de todos sus servicios. En esta materia, la Directiva estudiada debería cobrar especial relevancia. Sin embargo, si acudimos a la sección de su página web dedicada a la banca digital y dentro de esta nos desplazamos hasta el apartado concerniente a la seguridad online<sup>21</sup>, es llamativo que no dice nada en relación a la Directiva. Ello no quiere decir, sin embargo, que no le dé el merecido tratamiento: Banco Santander ha lanzado recientemente dos entradas web con las que diferencia las dos categorías de usuarios que existen en base a la PSD2. Por un lado, los particulares (a los que conciernen las transacciones C2B, B2C o C2C) y, por otro, las empresas (B2B o B2C).

En lo que a **particulares** se refiere, Banco Santander mantiene una entrada en su web<sup>22</sup> diseñada para dar a conocer a los usuarios los efectos prácticos que tiene la adopción de la nueva Directiva. Entre otras cosas, en ella se hace hincapié en una de las medidas de seguridad, la doble autenticación o SCA (*Strong Customer Authentication*), que utiliza una clave de acceso y un código recibido por SMS. Además, también se esquematiza el proceso a seguir para realizar transacciones en internet, acompañándolo al mismo tiempo de recomendaciones sobre el tratamiento a dar a cada una de las nuevas figuras del comercio electrónico.

En línea con este último apunte, Banco Santander da a entender su posición parcialmente crítica hacia la Directiva al recordar al cliente que, al requerir su aplicación a un proveedor de servicios de pago o entidad asimilada, estará facilitando a terceros información sensible anexa a sus datos bancarios. Dicho de otro modo: estará comunicando en qué, cómo y cuándo gasta el dinero de su cuenta, quedando indefenso ante cualquier uso irresponsable ulterior ya que el Banco, como es lógico, no se hace responsable de este.

Por la parte que corresponde a las **empresas**, en los servicios B2B se garantiza igualmente la aplicación de la PSD2. Por ello, la entidad también ha dedicado una entrada<sup>23</sup> referida a las consecuencias específicas para este segundo grupo de usuarios. Como en la entrada anterior, el banco lleva a cabo una presentación esquemática de las distintas características de la directiva, haciendo hincapié en la autenticación reforzada. Sin embargo, dadas las particularidades de esta categoría de usuario, se incluye además un apartado específico para el uso del TPV, explicando cómo le afecta la nueva legislación.

Finalmente, aparecen a disposición del público, tanto particulares como empresas, sendas direcciones de mail destinadas específicamente a la resolución de dudas o problemas derivados de la Directiva.

### *Liberbank*

A diferencia de Banco Santander, Liberbank ha creado un portal independiente dedicado exclusivamente a la banca digital, que complementa los escasos apuntes que da sobre esta en su página web principal. Tales apuntes, condensados en una sección de Banca Digital, comprenden guías de soporte para que el usuario pueda llevar a cabo los procesos de contratación de manera autónoma. Sin embargo, continuando con las diferencias observadas entre ambas entidades, llama la atención que no haga comentario alguno sobre medidas de seguridad.

---

<sup>21</sup> BANCO SANTANDER. *Seguridad Online Santander*. En: Bancosantander.es

<sup>22</sup> BANCO SANTANDER. *Ley de Servicios de Pago*. En: Bancosantander.es

<sup>23</sup> BANCO SANTANDER. *Ley Servicios de Pago Empresas*. En Bancosantander.es

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

Para encontrar una referencia explícita a la Directiva, es necesario dirigirse a la sección de preguntas frecuentes. En ésta se resuelven cuestiones elementales sobre banca digital y, entre otros, sobre los cambios que la anterior conlleva, tanto para particulares como para empresas<sup>24</sup>. Sin embargo, el contenido, meramente descriptivo, es bastante limitado, y no profundiza en los efectos que la PSD2 pueda tener para ellos.

Sí que hace una anotación en esta área, en cambio, sobre una medida de seguridad implementada en banca digital: a las dos claves de acceso previamente requeridas se ha añadido otro sistema de control en la app, al que bautiza como “*OTP Push*”. Esta constituye la punta de lanza de un cuerpo de medidas que se plantean seguidamente en otra pregunta frecuente. Es oportuno indicar de todas formas, previamente, que Liberbank distingue a la hora de proporcionar servicios de seguridad adicionales entre *m-commerce* y *e-commerce* (a través del teléfono móvil y a través de internet, respectivamente). La susodicha pregunta contempla recomendaciones y avisos de seguridad, detalla las pautas seguidas por Liberbank en la materia y, finalmente, describe brevemente los mecanismos adicionales implementados a raíz de la directiva europea.

Aunque la información en sí existe, es pública y accesible, es destacable que la página web principal de Liberbank carece de una descripción detallada de la PSD2 y de las medidas que se han tomado a partir de la misma. Para obtener tal información es necesario dirigirse a la sección de preguntas frecuentes, la idoneidad de lo cual es, cuando menos, cuestionable, dada la relevancia de la Directiva.

Por otra parte, y siguiendo lo expuesto, Liberbank dispone de un segundo portal independiente dedicado exclusivamente a la banca digital, que nace ligado a los cambios propiciados por la Directiva en torno al Open Banking. En este, las condiciones de seguridad se detallan de la misma forma que lo hace Banco Santander, proponiendo distintas medidas de prevención y de salvaguardia posterior. Adicionalmente, se publicita un servicio de atención al cliente para notificación de incidencias disponible 24 horas y se hace gala de la implementación de APIs en su sistema de banca digital, con el fin de facilitar a los proveedores de servicios de pago (o PSP, por sus siglas en inglés) y a otras entidades destinatarias de la Directiva la interacción con el software de Liberbank<sup>25</sup>.

Se puede observar de esta forma que, como afirma el estudio realizado por Enge-Olsen (2019)<sup>26</sup>, el comportamiento estratégico de las entidades financieras difiere según su tamaño. Por una parte, las entidades pequeñas se muestran reticentes a desarrollar nuevos modelos de negocio mientras que, por otra, los bancos de mayor tamaño se adaptan mejor a los cambios del entorno. Esta circunstancia posiciona a las primeras en una situación de desventaja competitiva que, a largo plazo, puede desencadenar su desaparición.

### **Rol de los supervisores bancarios: Banco de España y Banco Central Europeo**

Dejando al margen las entidades principalmente estudiadas, es relevante introducir un apunte sobre la Banca Institucional, comprendida a efectos de este trabajo por los bancos centrales señalados. Ambas instituciones – en una relación de subordinación de la primera respecto a la segunda – incluyen entre sus competencias la supervisión de las entidades bancarias antes mencionadas y del mercado financiero en su conjunto. A la hora de estudiar su papel, más allá de sus roles políticos o jurídicos, se observa que este ha sido puramente secundario en lo que a acciones de comunicación sobre la Directiva se refiere.

El Banco de España, por su parte, no ha realizado en los últimos meses ninguna publicación, sino que todas ellas se remontan a las distintas fechas de adopción de alguno de los instrumentos legales

<sup>24</sup> LIBERBANK. *Atención al Cliente faqs*. En: Liberbank.es

<sup>25</sup> LIBERBANK. *Openbanking*. En: openbanking.liberbank.es

<sup>26</sup> ENGE-OLSEN (2019). *The Impact of PSD2*. University of Agder. Traducción libre.

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

involucrados. De hecho, su labor, lejos de orientarse hacia el consumidor final de los servicios de banca, lo ha hecho hacia los proveedores de servicios de pago, para los que ha habilitado un trámite de notificación de incidencias en su oficina virtual y otro de solicitud de representación.

Algo similar sucede con el Banco Central Europeo, en el que las publicaciones han seguido más al cumplimiento de plazos de adopción y transposición que al acercamiento a la vida diaria del consumidor de la Directiva en cuestión. En la actualidad es posible encontrar, tras una búsqueda en su página web, documentos explicativos de todo tipo, pero éstos no se presentan automáticamente al visitante con fines de comunicación comercial ni tienen su origen en la entrada en vigor de la Directiva. Se resume entonces lo expuesto bajo la idea de que las instituciones supervisoras apenas han llevado a cabo acciones de marketing concernientes a la PSD2.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Están todas las operaciones del comercio online sujetas a las pautas de la PSD2 o existen excepciones?

Lo cierto es que no, tal y como lo ha expuesto la EBA<sup>27</sup>: existen ciertas acciones que, debido a su bajo nivel de riesgo, no precisan la protección de la nueva Directiva. Las condiciones para que se dé este supuesto están no obstante cuidadosamente tasadas<sup>28</sup>.

Un primer bloque de excepciones contempla como parámetro el valor total de la operación. Así, en base a este, el pago *contactless* en puntos de venta, el pago en terminales de transporte o de aparcamiento, así como cualquier pago en general cuyo importe no sea superior a treinta euros se define como operación de bajo importe y, por ello, se exceptúa de la aplicación de la Directiva.

El segundo bloque, por otra parte, comprende las operaciones que, por su naturaleza, presentan un riesgo (de fraude, principalmente) bajo. Para valorarlas se sigue el criterio de la *whitelist*, que consiste en identificar clases de operaciones e intervinientes en las mismas que previamente ya han sido consideradas como “de confianza” por el usuario de los servicios de banca electrónica. Siguiendo este criterio, por ejemplo, quedan exentas de control bajo la PSD2 las transferencias recurrentes (con idéntico beneficiario e importe). Cumplen el mismo criterio las operaciones que se realizan mediante sistemas de pago alternativos como “tarjetas virtuales”.

Existe además un tercer y último bloque referente a aquellas operaciones que, a partir de un análisis individualizado, permiten a la entidad financiera concluir que presentan un bajo riesgo, atendiendo a criterios combinados que valoren el importe de la operación, la localización geográfica, la clase de destinatario, etc.

**Cuestión 2.** ¿Por qué el Banco Central Europeo y el Banco de España no han llevado a cabo acciones de comunicación con respecto a la implantación de la Directiva sobre Servicios de Pago?

Como se ha estudiado, ambas instituciones carecen de un carácter comercial u orientado al público, y el mercado en el que se mueven, de poder definirse como tal, lo constituyen un reducido grupo de entidades sometidas a ellas por imperativos legales<sup>29</sup>. Ello no quiere decir que la teoría del marketing no les sea aplicable. Al contrario, demuestra su carácter holístico al explicar este fenómeno. Que el mercado de los Bancos Centrales esté regulado no quiere decir que no podamos hablar de un “público objetivo” de

<sup>27</sup> EBA (2015). *Discussion Paper: on future draft Regulatory Technical Standards on strong customer authentication and secure communication under the revised Payment Services Directive (PSD2)*. En: eba.europa.eu. Traducción libre

<sup>28</sup> VISA (2018). *Preparing for PSD2 SCA*, p.8 En: Visaurope.es.

<sup>29</sup> BANCO DE ESPAÑA *Registro de Oficinas de entidades supervisadas* En: Bde.es

## Capítulo 6: El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago

las políticas de uno u otro, igual que podemos hablar del público objetivo de cualquier otra empresa y de sus reacciones ante las políticas (por ejemplo, de contrataciones o de ventas) que esta lleva a cabo, que podrían sin problema tener un carácter similar al de la Directiva estudiada.

Postulando esta forma de analizar la situación como correcta, concluimos que el consumidor final, el usuario de los servicios de banca, no constituye el cliente destinatario de sus actividades de comunicación, y que esa es la razón por la que no apreciamos las mismas pautas de conducta por parte de los bancos centrales que por los bancos comerciales.

Sin embargo, es igualmente cierto que muchas de las políticas y comunicaciones emprendidas por ambos son de alcance tan general que afecten por igual a entidades financieras, empresas de toda clase y particulares. ¿Debería llevarnos este hecho a una nueva conclusión? En principio, no: ni el Banco Central Europeo, ni el Banco de España son responsables en ninguna medida de la adopción y entrada en vigor de la PSD2 (dejando al margen las competencias que tuvieran en materia de plazos y negociación de su contenido). Sobre sus hombros no pesa ninguna responsabilidad al respecto más allá del control y la supervisión ya mencionadas. Que no hayan llevado a cabo estrategias de comunicación concernientes a la PSD2 es una circunstancia meramente fáctica, que se justifica igual que lo haría el que no hablaran de cualquier otra directiva o reglamento.

Queda en el aire, finalmente, el plantearnos la existencia de algo así como un “marketing ético” o “marketing público”. Si las funciones que desempeñan son de supervisión y control, ello será en beneficio del mercado en su conjunto, lo que proporciona a ambas instituciones un cierto carácter paternalista. ¿No podríamos esperar, entonces, como mínimo, una sección “conoce tus derechos” o una mínima labor informativa, por parte de ambos, máxime cuando nos encontramos ante una directiva que afecta hasta este punto a la seguridad y la privacidad de los usuarios?

**Cuestión 3.** ¿Puede la digitalización constituir una fuente de diferenciación para las entidades financieras?

Al tomar las dos entidades financieras comerciales estudiadas, Banco Santander y Liberbank, y valorarlas en base a diferentes parámetros, observamos que, como se anunciaba al inicio del presente trabajo, mantienen perfiles diametralmente opuestos. La siguiente tabla ilustra esta circunstancia en base a tres variables de especial relevancia.

**Tabla 1.** Datos de las Entidades Seleccionadas en 2018

|           | Tamaño<br>(millones €) <sup>1</sup> | Porcentaje clientes digitales <sup>2</sup> | Beneficio<br>(millones €) |
|-----------|-------------------------------------|--|---------------------------|
| Santander | 608.375                             | 2.431.000 (47,2%)                          | 1.458 <sup>3</sup>        |
| Liberbank | 39.987                              | 329.000 (<30%)                             | 110 <sup>4</sup>          |

Notas. 1: Expansión, 2019. 2: Digital Group, 2019. 3: Europa Press, 2019. 4: Público, 2019

La hipótesis que nos planteamos es la siguiente: dado que el coste variable unitario de la línea de negocio de la banca digital tiende a cero, un banco pequeño podría, en teoría, expandirse en esta área con la misma facilidad con la que lo haría un banco grande. En otras palabras: la rentabilidad sería independiente del grado de digitalización. Este razonamiento microeconómico tiene una contrapartida en el área del marketing: disponer de un servicio de banca digital es imprescindible, por exigencias de la clientela, pero una vez se dispone de él, este no constituye una fuente de valor añadido y, por ello, no afecta a la rentabilidad de la empresa. En el caso que nos ocupa, esta hipótesis puede reducirse a la pregunta “¿afecta positivamente a la rentabilidad de los bancos el grado de digitalización?”

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

Se ha visto a lo largo del trabajo que las campañas de comunicación de Banco Santander han sido más completas y técnicamente superiores a las de Liberbank. ¿Ha valido la pena? El ratio beneficio / activos totales es, llamativamente, menor en el caso de Banco Santander que en el de Liberbank (un 13%). Por el contrario, el ratio beneficio / número de usuarios de banca digital es un 80% mayor. Este resultado arroja un primer indicio sobre la ausencia de correlación entre la digitalización y la obtención de una mayor rentabilidad económica.

A fin de poner a prueba esta hipótesis, y a título meramente informativo, podemos llevar a cabo un análisis similar de las variables estudiadas para otros bancos. Así, BBVA, que se asemeja al Banco Santander por valor total de los activos (399.940 millones €) y beneficio en España (1.445 millones €)<sup>30</sup>, y que mantiene un porcentaje de usuarios de banca digital del 50%, tiene un ratio beneficio / usuarios de banca digital (2.071.000) superior al de Banco Santander en un 16%, mientras que su beneficio / activos totales es superior en un 50% al de este último. Bankia, por su parte (206.345 millones € en activos, 36% de usuarios de banca digital, alcanzando un total de 1.431.000 y con 703 millones €<sup>31</sup> de beneficio), arroja resultados igualmente erráticos: un ratio beneficio / activos totales un 40% superior al de Banco Santander a pesar de que sus beneficios / número de usuarios de banca digital son casi un 20% menores.

Del análisis anterior extraemos la conclusión de que la rentabilidad del banco es independiente del número de usuarios de banca digital, lo que nos lleva a confirmar la idea de que la banca digital no constituye – en términos financieros – un elemento clave en la obtención de mayores rentabilidades. Ello no obsta a que, como veremos a continuación, pueda tener otras utilidades igualmente mensurables.

**Cuestión 4.** ¿Cómo podemos valorar la eficacia de las estrategias de comunicación presentadas?

Llegará el día en que las Instituciones Legislativas pertinentes se preguntarán por la eficacia de la PSD2 a la hora de alcanzar los objetivos con los que fue diseñada. Tal valoración requerirá un análisis de lo que consumidores, PSP y entidades financieras hayan hecho a su amparo. Pero para que tales acciones tengan lugar, es necesario primero que las tres clases de agentes indicadas conozcan de la Directiva y de las novedades que les conciernan.

Como se ha expuesto, las entidades bancarias institucionales no han emprendido acción alguna (en cualquier caso, ninguna lo suficientemente relevante), y el peso de la tarea ha recaído en la banca comercial. Este hecho se disculpa si, como responde la cuestión primera, se entiende que el público objetivo de unas medidas de comunicación y otras varía de forma importante. Pero, en cualquier caso, queda pendiente aclarar la cuestión ahora planteada.

Ya ha sido aclarado<sup>32</sup> que, a pesar de la mayor apuesta de Banco Santander por la digitalización, la rentabilidad por activos totales y la rentabilidad por usuarios de este servicio son prácticamente independientes la una de la otra. Se hace necesario indicar que la afirmación anterior dista de ser categórica, dado que las variables seleccionadas y los datos dispuestos son muy reducidos. El análisis matemático se revela así inútil, y nos lleva a afirmar que será necesario recurrir a mediciones cualitativas.

Parece razonable afirmar que una campaña de marketing que abarca más instrumentos (páginas de ayuda, programas de educación financiera y de seguridad en la red, artículos publicados...), más medios (publicaciones, notificaciones, alertas en las apps...) y, en general, más intensidad en la comunicación

<sup>30</sup> LA VANGUARDIA. *BBVA gana 5.324 millones en 2018, un 51% más*. En: Lavanguardia.com

<sup>31</sup> EXPANSIÓN. *Bankia dispara un 39,2% su beneficio en 2018, hasta los 703 millones*. En: Expansion.com

<sup>32</sup> Vid. *Supra*, cuestión 3

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

(frente a una “pregunta frecuente” no publicitada añadida por Liberbank) será mucho más eficaz. Ergo, es defendible que ello dará lugar a una mayor seguridad jurídica o conciencia financiera, lo que generará más confianza, aumentará los flujos monetarios y permitirá que, a la hora de evaluar la eficacia de la PSD2, los resultados sean diferencialmente positivos. Es decir: que dados dos escenarios hipotéticos semejantes en los que *ceteris paribus*, la única diferencia viene dada por la presencia o ausencia de la PSD2, la implantación de esta habrá tenido un efecto positivo en el tráfico bancario.

Suposiciones como esta última pueden contrastarse atendiendo, por ejemplo, al estudio de emociones en banca, publicado anualmente por Emo Insights y del que se hacen eco periódicamente los medios de comunicación<sup>33</sup>. Aunque los datos más recientes son todavía anteriores a la entrada en vigor de la Directiva, si asumimos que las acciones de comunicación emprendidas por la banca comercial con respecto a la adopción de la misma son parte de una supuesta filosofía corporativa, podremos utilizar datos anteriores en el tiempo para explicar la situación actual y predecir tendencias futuras. En esta línea, es llamativa la clara correlación entre la digitalización del banco y la confianza de los clientes: no solo el Santander obtiene una puntuación de 37,4 puntos (sobre 100) que superan a los 18,8 de Liberbank, sino que ING, campeón de la banca digital con un 95% de sus clientes siendo usuarios de estos servicios<sup>34</sup>, se posiciona como el más digno de confianza con 63,4 puntos.

BBVA y Bankia hacen eco de sus puestos en el ranking de digitalización<sup>35</sup>, y se colocan, respectivamente, por encima de Banco Santander, con 41,8 puntos y por debajo, con 30,2. Esto, unido a lo anterior, indica por una parte que la inversión en digitalización afecta positivamente a la imagen de la entidad financiera y, por otra, nos ofrece un criterio con el que evaluar los efectos de las acciones de comunicación llevadas a cabo por los bancos. Esto último, debemos puntualizar, se aplica sin embargo a un espectro mucho más amplio que el de la implementación de la Directiva sobre Servicios de Pago.

## 4. CONCLUSIONES

Tal y como se ha observado a lo largo del caso estudiado, las decisiones tomadas por los poderes legislativos tanto nacionales como supranacionales afectan a la toma de decisiones de las entidades financieras. Ello ilustra a la perfección cómo el macroentorno tiene impacto, indirectamente, en la definición de la estrategia de las empresas. Asimismo, un segundo elemento destacable es la transición del modelo de marketing-mix tradicional al de e-marketing-mix, que va ganando peso en las empresas a medida que la tecnología, otra variable del macroentorno empresarial junto con la legislación, se posiciona como elemento preponderante en el diseño de la estrategia de marketing.

A pesar de ambas apreciaciones, se puede observar cómo incluso compartiendo un mismo macroentorno, dos entidades del mismo sector pueden desarrollar distintos modelos de comunicación o, dicho de otro modo, distintas estrategias de marketing-mix, que varían en función del tamaño, la tecnología e incluso las preferencias particulares de cada organización. Así, se ha expuesto cómo Banco Santander ha optado por referir la PSD2 a sus clientes de forma explícita, a través de dos entradas web y en la misma página de acceso a los servicios de banca digital, lo que obliga a todos los usuarios a recibir información sobre la nueva Directiva. Por otra parte, Liberbank ha optado por ser más implícito, de tal modo que solo los clientes que accedan a la banca digital a través de un portal al margen se encontrarán frente a frente con esta novedad legislativa.

---

<sup>33</sup> EXPANSIÓN (2019). *ING, Triodos y Evo son las entidades que generan mayor confianza en sus clientes*. En: Expansion.com

<sup>34</sup> *Vid.* DIGITAL GROUP (2019), *Ranking de la Banca Digital en España (2018)*, *op. cit.*

<sup>35</sup> *Ibidem*

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

De ello se desprende que, probablemente, estamos ante dos sistemas de valores corporativos diferentes; el del Santander, opta por el empoderamiento del usuario de sus servicios a través de la oferta de una mayor cantidad de información; Liberbank, por su parte, implementa los cambios de forma más discreta, tratando de ofrecer una imagen de continuidad. Cual de los dos se posiciona, con el tiempo, como superior constituye, por el momento, un juicio de valor que escapa a los objetivos de este trabajo.

Sí que resulta relevante, en cambio, la siguiente hipótesis sobre la segmentación llevada a cabo por los bancos estudiados: podría decirse que el perfil propio de quien ve la tecnología con atrevimiento y es capaz de aprender constantemente es el de una persona joven y que el conjunto de las personas mayores se caracterizará por una mayor aversión a los cambios. Tales perfiles pueden ser asociados con cada una de las estrategias expuestas, de Banco Santander y Liberbank respectivamente, de lo que se postula que los primeros tendrán una cuota de mercado mayor entre la población más joven y viceversa. El estudio de Digital Group sobre banca digital ratifica, por un escaso margen, esta diferencia de edad entre los clientes de uno y otro banco<sup>36</sup>.

Sin embargo, no ha de ser el criterio de la receptividad el único que influya la estrategia de comunicación de una empresa. Mucho más importantes son los intereses y preocupaciones manifestados por cada segmento. A este respecto, resulta sorprendente que la entidad dirigida al mercado menos reactivo al *e-commerce* y a los pagos electrónicos sea la que más importancia dé a la directiva. Tal y como muestra el estudio realizado por el ONTSI<sup>37</sup>, son las personas de mayor edad las que consideran la seguridad una barrera para llevar a cabo transacciones electrónicas. Debería ser, en este sentido, Liberbank, la entidad que realizase mayores acciones de comunicación en torno a la PSD2.

Con todo ello, es innegable que se pueden apreciar algunas similitudes, como el hecho de que ambas entidades hayan segmentado su oferta de información, distinguiendo las actividades de los particulares de las de las empresas. Esta distinción, cabría añadir, no es el resultado de una categorización establecida previamente “aguas arriba” en el proceso legislativo. Es decir: no han sido los actores institucionales quienes han distinguido a ambos grupos, sino que la clasificación resulta de la autonomía de las entidades de crédito, que han adaptado las disposiciones Directiva distintamente a sus dos principales líneas de negocio: particulares y empresas.

Lejos de esta diversificación, la banca institucional ha limitado sus actividades de comunicación a su público objetivo: el conjunto de entidades financieras sometidas por imperativo legal a su control y supervisión, sin ofrecer a los usuarios finales más que detalles que afectan tangencialmente a su actividad cotidiana, en materia de garantías y reclamaciones, principalmente.

## 5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El rápido crecimiento y la innovación en el sector tecnológico aseguran un amplio campo de investigación. En medio de un dinamismo vertiginoso, los estudios sobre el estado del arte jurídico, tecnológico o del marketing quedan rápidamente obsoletos. Esta situación se torna más intrincada si tenemos en cuenta la imposibilidad de encontrar estadísticas enteramente coetáneas a la investigación.

De este modo, un comentario de vanguardia como el presente invita a que se lleve a cabo un desarrollo posterior en el que se analice cómo ha evolucionado el uso de las nuevas tecnologías en las actividades de comunicación del sector financiero, así como la forma en que estas han afectado a la rentabilidad, los

---

<sup>36</sup> Vid. DIGITAL GROUP (2019), *Ranking de la Banca Digital en España (2018)*, op. cit, p. 8.

<sup>37</sup> ONTSI (2019) *Estudio sobre la ciberseguridad y confianza de los hogares españoles correspondiente al segundo semestre de 2018*. op. cit. p.65

## Capítulo 6: *El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago*

costes o ventas de cada entidad. Si la evolución en el tiempo proporciona un primer esquema para profundizar en la temática del presente trabajo, las diferencias en el espacio son la otra cara de la moneda: un estudio comparativo entre Estados Miembros de la Unión Europea, o entre un mayor número de bancos del territorio nacional, podría igualmente ser de interés.

Más allá de estas propuestas, se plantea la posibilidad de desarrollar alguno de los conceptos sobre los que se ha teorizado: el marketing paternalista de las Instituciones<sup>38</sup>, o una hipotética elasticidad-digitalización en la demanda de servicios bancarios<sup>39</sup>, que se manifestaría claramente si, por ejemplo, se llevara a cabo una defectuosa implementación de los mandatos de la Directiva. Finalmente, se puede proponer la entrada en el debate de dos disciplinas ligadas al marketing: el control de costes, que vendrá de la mano del análisis de la rentabilidad imputable a la actividad digital de los bancos, y el Derecho, últimamente centrado en la protección y el tratamiento de datos personales, que bailan sobre la cuerda floja en el texto de la Segunda Directiva sobre Servicios de Pago<sup>40</sup>.

### BIBLIOGRAFÍA

- API Market (2019). “*Protagonista y roles en el escenario general de la PSD2*”, Disponible en: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/protagonistas-y-roles-en-el-escenario-general-de-la-psd2> [Acceso: 15/10/2019]
- Banco de España. *Registro de Oficinas de entidades supervisadas*. Página web. Disponible en: [https://www.bde.es/bde/es/secciones/servicios/Particulares\\_y\\_e/registro-de-ofic/Registro\\_de\\_ofi\\_e16c61bb8fe7461.html](https://www.bde.es/bde/es/secciones/servicios/Particulares_y_e/registro-de-ofic/Registro_de_ofi_e16c61bb8fe7461.html) [Acceso: 15/10/2019]
- Banco Santander (2019). *Informe Anual 2018*, Disponible en: [https://www.santander.com/esgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/pdf/INFORME\\_ANUAL\\_2018\\_ESP\\_Acc\\_JGA19.pdf](https://www.santander.com/esgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/INFORME_ANUAL_2018_ESP_Acc_JGA19.pdf) [Acceso: 08/11/2019]
- Banco Santander. *Seguridad Online Santander*. Página web. Disponible en: <https://www.bancosantander.es/es/particulares/banca-online/seguridad-online> [Acceso: 08/11/2019]
- Banco Santander. *Digilosofía*. Página web. Disponible en: <https://www.bancosantander.es/es/particulares/banca-online/digilosofia> [Acceso: 07/11/2019]
- Bhatt, G. and Emdad, A. (2001), "An analysis of the virtual value chain in electronic commerce", *Logistics Information Management*, Vol. 14 No. 1/2, págs. 78-85. Ed. Digital.
- BBVA API Market, (2019). *Banking as a Service y White Label Banking: cuando el banco no es lo importante*. En: Bbvaopen4u.com. Disponible en: <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/banking-service-y-white-label-banking-cuando-el-banco-no-es-lo-importante> [Acceso: 05/11/2019]
- CAIXABANK. *Los retos que los pagos móviles tienen por delante*. En: Hipertextual.com. Disponible en: <https://hipertextual.com/presentado-por/caixabank/pagos-moviles> [Acceso: 25/10/2019]
- Digital Group (2019), *Ranking de la Banca Digital en España (2018)* Ed. Digital. Disponible en: [ranking de la banca digital en españa \(2018\) - Digital Group](https://www.digitalgroup.es/hubfs/Ranking_de_la_Banca_Digital_en_Espa...)[https://www.digitalgroup.es > hubfs > Ranking de la Banca Digital en Espa...](https://www.digitalgroup.es/hubfs/Ranking_de_la_Banca_Digital_en_Espa...) [Acceso: 05/11/2019]
- EBA (2015) *Discussion Paper: on future draft Regulatory Technical Standards on strong customer authentication and secure communication under the revised Payment Services Directive (PSD2)* Disponible en:

<sup>38</sup> *Vid. supra*, cuestión 2

<sup>39</sup> *Vid. supra*, cuestiones 3 y 4

<sup>40</sup> P.T.J. WOLTERS & B.P.F. JACOBS (2019) “The security of access to accounts under the PSD2” En *Computer Law & Security Review* N° 35, 2019 págs. 29-41

**Capítulo 6: El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago**

- <https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1303936/13129941-7581-4473-a767-52ec002bd00a/EBA-DP-2015-03%20%28RTS%20on%20SCA%20and%20CSC%20under%20PSD%29.pdf?retry=1> [Acceso: 15/10/2019]
- Enge-Olsen, T. & Pedersen, R. D. (2019). *The Impact of PSD2. What are the challenges and potential solutions for established banks regarding FinTech companies and digital platforms?* University of Agder, Ed. Digital. Disponible en: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2624795/Enge-Olsen%2c%20Thomas%20og%20Pedersen%2c%20Reidar%20Dalane.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Europa Press (2019). “Santander gana 7.819 millones en 2018, un 18% más, impulsado por Brasil y España”. Ed. Digital. Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-santander-gana-7810-millones-2018-18-mas-impulsado-brasil-espana-20190130081702.html> [Acceso: 05/11/2019]
- Expansión (2019) “Bankia dispara un 39,2% su beneficio en 2018, hasta los 703 millones. Ed. Digital. Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/01/28/5c4ea52d22601dff1f8b4599.html> [Acceso: 20/02/2020]
- Expansión (2019). “Los cinco grandes bancos ya copan el 70% del mercado con menos competencia” Ed. Digital. Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/06/22/5d0cd7ede5fdea16328b4599.html> [Acceso: 05/11/2019]
- INDRA (2017). “La nueva banca, una plataforma al servicio de tu bienestar financiero”. Ed. Digital. Pág. 24. Disponible en: [https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Documentos/Servicios\\_financieros/Informe-financiero/informefinanciero2017.pdf](https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Documentos/Servicios_financieros/Informe-financiero/informefinanciero2017.pdf) [Acceso: 5/11/2019]
- La Vanguardia (2019). “BBVA gana 5.324 millones en 2018, un 51% más”. Ed. Digital. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20190201/46144325056/bbva-resultados-2018-gana-5324-millones-51-mas.html> [Acceso: 20/02/2020]
- Liberbank (2019). *Estado sobre información no financiera 2018*. Ed. Digital Disponible en: [https://corporativo.liberbank.es/system/cms\\_multimedia/cms\\_medias/files/000/008/875/original/estadoSobreInformacionNoFinanciera2018.pdf?1553705757](https://corporativo.liberbank.es/system/cms_multimedia/cms_medias/files/000/008/875/original/estadoSobreInformacionNoFinanciera2018.pdf?1553705757) [Acceso: 07/11/2019]
- Liberbank. *Openbanking*. En: Openbanking.liberbank.es. Página web. Disponible en: <https://www.openbanking.liberbank.es/> [Acceso: 07/11/2019]
- ONTSI (2019). *Estudio sobre la ciberseguridad y confianza de los hogares españoles correspondiente al segundo semestre de 2018*. Ed. Digital. Disponible en: <https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-06/InformeEjecutivoEconfianza2S18.pdf> [Acceso: 08/11/2019]
- ONTSI (2019). *La sociedad en red. Transformación digital en España. Informe Anual 2018, Edición 2019*. Ed. Digital. Disponible en: <https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-10/InformeAnualLaSociedadEnRedEdic2019.pdf> [Acceso: 08/11/2019]
- ONTSI (2019). *La sociedad en red. Transformación digital en España. Informe Anual 2018, Edición 2019*. En: Ontsi.red.es, p. 101. Ed. Digital. Disponible en: <https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-10/InformeAnualLaSociedadEnRedEdic2019.pdf> [Acceso: 26/02/2020]

**Capítulo 6: El reto de garantizar la seguridad en los pagos electrónicos: la implementación de la segunda directiva europea sobre servicios de pago**

- Público (2019). *Liberbank Vuelve a Beneficios en 2018 y se pone a punto para la fusión con Unicaja*. Ed. Digital. Disponible en: <https://www.publico.es/economia/resultados-anuales-liberbank-vuelve-beneficios-2018-pone-punto-fusion-unicaja.html> [Acceso: 05/11/2019]
- Rivera & de Garcillán (2007). *Dirección de marketing: Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC. Ed. Digital. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=NTR1DkBBIW8C&pg=PA55&dq=macroentorno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjXkb7pvcvIAhUNkxQKHe3aDEkQ6AEIKTAA#v=onepage&q=macroentorno&f=false> [Acceso: 08/11/2019]
- Rodríguez Escudero, A. I. (1993). “Distribución bancaria española: principales canales” En: *Anales de estudios económicos y empresariales*, Nº 8, 1993, págs. 9-30.
- Unión Europea. Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico). (*DOUE, L, núm. 178, 17-07-2000, págs. 1 a 16*)
- Unión Europea. Directiva (UE) 2015/2366 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2015 sobre servicios de pago en el mercado interior y por la que se modifican las Directivas 2002/65/CE, 2009/110/CE y 2013/36/UE y el Reglamento (UE) no 1093/2010 y se deroga la Directiva 2007/64/CE. (*DOUE, L, núm. 337, 23-12-2015, pág. 35 a 127*).
- Unión Europea. Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE. (*DOUE, L, núm. 119, 04-05-2016, págs. 1 a 88*)
- VISA. (2018). “*Preparing for PSD2 SCA*”, Ed. Digital. Disponible en: <https://www.visaeurope.es/dam/VCOM/regional/ve/unitedkingdom/PDF/sca/visa-preparing-for-psd2-sca-publication-version.pdf> [Acceso: 07/11/2019]
- Wolters, P.T.J. & Jacobs, B.P.F. (2019). “The security of access to accounts under the PSD2” en *Computer Law & Security Review* Vol. 35, págs. 29-41

## CAPÍTULO 7: SIN POPOTE ESTÁ BIEN: SEMARNAT

**Tutores: José Luis Vázquez Burguete; María P. García Miguélez**

**Alumnos: Alejandra Patricia Díaz Míreles; Damaris García Contreras**

*Universidad de León (España)*

**RESUMEN:** A través de la campaña de sostenibilidad “Sin popote está bien” y las estrategias de comunicación utilizadas, como la publicidad en redes sociales y radio, la dependencia de Gobierno de México, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), se propuso concientizar a la población acerca de cómo el uso del popote (pajita) de plástico, tiene fuertes repercusiones en los ecosistemas acuíferos y en la vida de algunas especies marinas, de las costas de México. Gracias a esta campaña, se obtuvo un impacto notable en cuanto a la reducción del uso y producción de este instrumento por parte de los ciudadanos; por otro lado, se vio un cambio importante respecto a las empresas mexicanas productoras o distribuidoras de dicho producto, tras el lanzamiento de la campaña.

**ABSTRACT:** Through the sustainability campaign “Sin Popote está bien” (“Without a straw is OK”) and the communication strategies used, such as advertising on social networks and radio, the Mexican Government dependency, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), proposed to raise public awareness about how the use of plastic straw has a strong impact on aquatic ecosystems and on the life of some marine species, off the coast of Mexico. Thanks to the campaign, a notable impact was obtained regarding the reduction of the use of this instrument by citizens; On the other hand, there was an important change with respect to Mexican producers or distributors of said product, due to the fact that its production and sale was reduced in the country, after the campaign was launched.

### 1. INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es una dependencia del gobierno mexicano que surgió el 30 de noviembre del año 2000, debido a un cambio en la Ley de la Administración Pública. El principal objetivo de dicha dependencia es, constituir una política de Estado de protección ambiental, que minimice los problemas respecto al deterioro ecológico y construya las bases indispensables para un desarrollo sustentable en México.

La misión de SEMARNAT es incluir en distintos ámbitos de la sociedad y función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección y conservación de los recursos naturales de todo el territorio mexicano. Trabajando así en cuatro aspectos indispensables, como son los siguientes: la conservación y aprovechamiento sustentable de los ecosistemas y su biodiversidad; la prevención y control de la contaminación; la gestión integral de los recursos hídricos; y el combate al cambio climático (Secretaría De Medio Ambiente y Recursos Naturales, Gobierno de México, 2019).

La SEMARNAT, tiene como visión generar conciencia en los ciudadanos para que se involucren en proteger y conservar el medio ambiente y utilizar los recursos naturales de forma sustentable, trabajando conjuntamente con el desarrollo económico y la diversidad cultural. Desde su creación ha desarrollado distintas acciones y programas para que los ciudadanos se preocupen por preservar el medio ambiente y reducir los daños que se han causado. Entre las acciones más relevantes se encuentran las siguientes:

## Capítulo 7: Sin popote está bien: SEMARNAT

1. *Por nuestros mares sin plástico está bien:* Fue una campaña de comunicación que tuvo lugar del 3 de septiembre al 26 de octubre de 2018, con el propósito de que la sociedad en general tome conciencia de la importancia de cuidar y proteger nuestros ecosistemas marinos, de las amenazas que actualmente los asechan: contaminación por plástico de un solo uso, cambio climático y tráfico de especies. El objetivo principal de dicha campaña fue informar y concientizar a los ciudadanos sobre el daño que se ha causado en los océanos y mares de México, exhortando a la ciudadanía a contribuir en esta acción. Se difundió a través de medios como radio, televisión, prensa escrita, exteriores, sitios web y redes sociales. Estas últimas tomaron un lugar muy importante, porque a través de este medio la campaña se viralizó a nivel nacional y tuvo gran impacto en la sociedad, logrando así que el uso de plásticos se redujera rápidamente.

2. *Dale lata al cáncer:* Tiene dos objetivos, una acción social a causa de una acción ambiental. Dale lata al cáncer busca crear conciencia en la sociedad sobre la importancia del reciclaje y lo que se puede llegar a lograr con ello, en este caso ayudar a personas que padecen cáncer. La campaña se comunicó a finales de octubre de 2018, y el 3 y 4 de febrero de 2018 en la Ciudad de México, se realizó la recaudación de latas de aluminio, donde se lograron acopiar más de 1 millón 780 mil unidades. El dinero recaudado por dichas latas se otorgó a una fundación para niños con cáncer, “CHOCHO se difundió a través de redes sociales y prensa escrita y tuvo un impacto positivo al recaudarse más latas del objetivo.

3. *Por el futuro de nuestros hijos:* Es una de las campañas que SEMARNAT lanzó en diciembre del 2016, con el propósito de transmitir que la biodiversidad es vida y el futuro de las siguientes generaciones, y la importancia de protegerla a través de diversas acciones. La comunicación se realizó mediante prensa escrita, spots en televisión y redes sociales, donde se hizo viral.

Para la SEMARNAT estar cerca de su público objetivo es muy importante, por esa razón utiliza las siguientes estrategias de comunicación:

- *Página web:* Consta de distintos apartados, donde se presenta la información primordial de la SEMARNAT (Figura 1), como su fundación, programas y actividades que realizan.
- *Redes Sociales:* La SEMARNAT tiene presencia en Instagram (Figura 2), Twitter (Figura 3) y Facebook, donde a través de ellas le permite mantener al tanto a los ciudadanos de sus programas y acciones, así como conocer la opinión de los mismos.
- *Medios de Comunicación:* La información relevante y las campañas que ha puesto en marcha la SEMARNAT, se dan a conocer principalmente en la televisión, radio y prensa escrita.

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



### Multimedia

#### Álbum de fotos

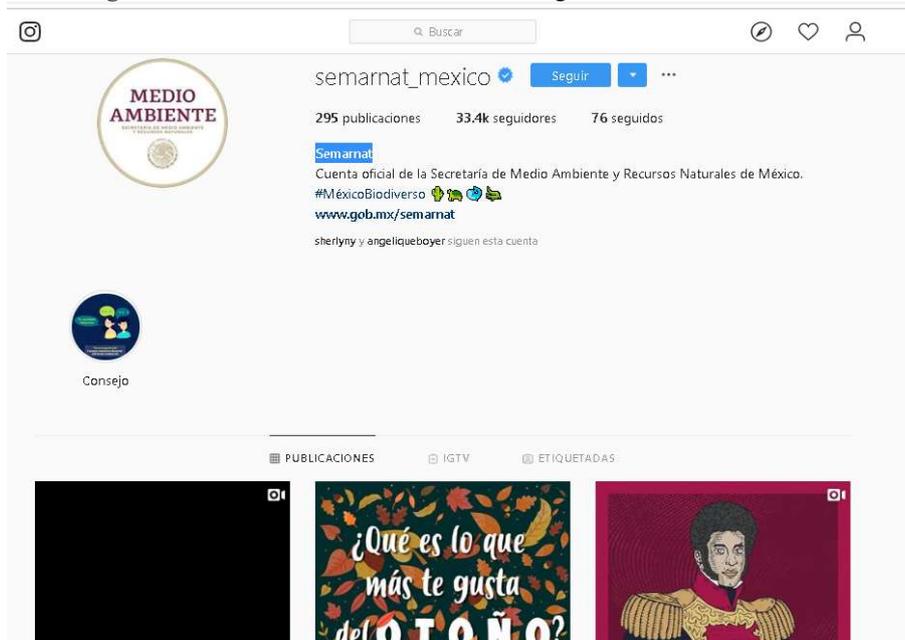
Inauguración del Encuentro de Huertos Urbanos



La participación de los pueblos originarios, fundamental para la gestión integral del agua

Fuente: <https://www.gob.mx/semarnat>

Figura 2. Pantalla de cuenta oficial de Instagram de SEMARNAT



Fuente: [https://www.instagram.com/semarnat\\_mexico/?hl=es](https://www.instagram.com/semarnat_mexico/?hl=es)

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Los popotes (pajitas) son de los principales artículos hechos de plástico que ocasionan un daño enorme al planeta, ya que se usan poco tiempo y se desechan inmediatamente. La cantidad que se desecha al año es innumerable, la mayoría va a dar a océanos y ríos, por lo que no sólo se contamina el agua, si no también se daña gravemente a las especies marinas. Dado que están hechos de materiales no biodegradables, tardan décadas en degradarse, ocasionando que algunas especies marinas confundan esos desechos con comida, y los ingieran.

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), publicó que cada año se tiran al mar cerca de 20 millones de toneladas de plásticos, ya sea porque tiramos basura, provenientes de rellenos sanitarios o por los turistas en las playas. Se estima que un restaurante desecha cerca de 45 mil popotes al año y que una persona puede consumir casi 38 mil popotes durante su vida (Reforma, 2018).

La SEDEMA menciona que un consumidor habitual, consume 38 mil popotes durante toda su vida, de los cuales la mayoría de ellos acaban siendo depositados en los mares de la Tierra; afectando alrededor de 1 millón de aves y 100 mil mamíferos de 600 especies marinas. El Foro Económico Mundial advirtió que, de continuar con el consumo de popotes/pajitas, en 2050 habrá más plástico que peces en el mar, además de que actualmente es uno de los derivados de plástico con más presencia en las islas de basura que flotan en las playas mexicanas.

Debido de esta problemática que aqueja gravemente los océanos y especies de México, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos naturales, con base al marketing público, lanzó en 2018 una campaña de sostenibilidad llamada “Sin popote está bien”, que tenía como objetivo principal, concientizar a los ciudadanos sobre los efectos negativos que tiene el popote/pajita en los océanos y playas mexicanas, y de esta manera invitarlos a reducir e incluso eliminar definitivamente su consumo del mercado mexicano, puesto que 95% de los popotes que se fabrican en México, no son reciclables y se encuentran acumulados principalmente en mares y ríos (Figura 3).

Figura 3. Gráfica de dónde se encuentran acumulados los desechos plásticos en México



Fuente: [https://verne.elpais.com/verne/2018/07/11/mexico/1531262414\\_419456.html](https://verne.elpais.com/verne/2018/07/11/mexico/1531262414_419456.html)

La campaña “Sin popote está bien”, del 7 de mayo al 8 de Julio de 2018, se dio a conocer a través de radio nacional, redes sociales y prensa escrita. Algunos de los posts en Facebook, Instagram y Twitter, venían acompañados de frases como: “Un sólo NO puede salvar millones de especies, di NO al uso del popote”, “En nuestra mesa por 20 minutos, en nuestros mares por 100 años” (Figura 4 y Figura 5).

Figura 4. Imagen publicitaria de la campaña “Sin popote está bien”



Fuente: <https://www.com.mx/noticias/2018/05/21/sin-popote-esta-bien-guia-ilustrada-salvar-al-planeta.html>

Figura 5. Imagen publicada en Twitter con el hashtag #SinPopoteEstáBien



Fuente: [https://twitter.com/semarnat\\_mx/status/1002596230835236865?lang=es](https://twitter.com/semarnat_mx/status/1002596230835236865?lang=es)

La campaña fue bien recibida por los usuarios en redes sociales, quienes colocaron el hashtag #SinPopoteEstáBien en las plataformas digitales, Twitter, Facebook e Instagram. Estuvo dirigida hacia hombres y mujeres, entre los 13 y 65 años de edad, a los cuales se les invitó a no utilizar el popote para reducir y evitar los daños que ocasiona al medio ambiente.

Asimismo, a través de la campaña, la SEMARNAT buscó incorporar a distintos participantes y sectores de México, para realizar acciones concretas que ayudarán a disminuir el uso de popotes/pajitas. Dichas acciones se basaron en que los establecimientos de bebidas sirvieran sus productos sin popote, retirar los expendedores y popotes de la barra de lugares que fueran visibles para los consumidores, difundir publicidad de la campaña e información relevante de las consecuencias negativas que trae consigo el utilizar dicho producto, de igual manera el realizar acciones para apoyar la causa, como el reciclaje, la división de basura y el ahorro de agua y energía.

La inversión que se realizó para llevar a cabo la campaña “Sin popote está bien” fue de 248 mil pesos mexicanos los cuales, se dividieron entre los tres medios de comunicación que la SEMARNAT eligió para llevar el mensaje a su público objetivo.

### **Impacto que generó en las empresas la campaña “Sin popote está bien”**

El papel que jugó el mensaje de la campaña de la SEMARNAT fue de suma importancia en las empresas en México y se vio reflejado en las acciones y resultados de producción de ciertos establecimientos. La empresa Popomex, uno de los principales fabricantes de dicho producto en México, en el año 2018 reportó un 20% de baja en sus ventas y, debido a lo anterior, anunció que planea producir productos oxibiodegradables, pues reduce el tiempo de degradación de los popotes a dos años. Además, a sólo dos meses de que la campaña fuera lanzada, “LA Casa de Toño”, una famosa cadena de restaurantes de comida tradicional mexicana en la Ciudad de México, redujo el 90% de popotes en sus 45 sucursales.

Mientras tanto, la empresa Biofase, encargada de la producción de biopolímeros a base de semilla de aguacate y que trabaja a favor del cuidado del medio ambiente con sus diferentes tipos de productos sustentables, reportó un aumento de demanda y en el 2018, produciendo 40 millones de popotes biodegradables al mes.

De igual forma, Alain Ponce de León, director general de industrias internacionales de plástico, informó que las empresas mexicanas dedicadas a la producción de artículos de plástico se encuentran en riesgo de cierre, como Primo y Huhtamaki, quienes producen 90 millones de popotes a nivel nacional y el insumo se encuentra alrededor de los 900 millones de pesos mexicanos por año, sin embargo, después de la campaña “Sin popote está bien” de la SEMARNAT, las pérdidas de los fabricantes ascienden a los 180 millones.

De igual manera, la cadena de comida rápida, Burger King encontró una solución que puede ayudar a erradicar el problema de los popotes/pajitas, a través de sus redes sociales compartió que introducirán nuevos popotes biodegradables, y una nueva política que consiste en ofrecer tapas a pedido.

Por otra parte, una de las empresas que tomó muy en serio la campaña de la SEMARNAT, fue Starbucks, lo primero que realizaron como acción favorable para reducir el uso del popote/ pajita, fue eliminarlos de las barras donde los consumidores comúnmente tomaban el artículo, sin embargo siguen teniendo popotes pero ahora 100% biodegradables por si algún cliente lo solicita, la segunda acción realizada constó, en la introducción de una tapa para aquellas bebidas frías en las cuáles se requería de un popote/pajita (Figura 6), de igual manera, en los frappuccinos utilizaron popotes sustentables, por último la empresa realiza un descuento de \$3 pesos mexicanos en las bebidas de aquellas personas que lleven consigo su propia taza o termo para su consumo.

La tapa que introdujo al mercado Starbucks, también se está probando en las **bebidas Nitro** en varios países como, China, Japón, Singapur, Tailandia y Vietnam. Asimismo, **Starbucks comenzará a ofrecer popotes hechos con materiales alternativos**, incluyendo papel y plástico compostable para las bebidas Frappuccino y estarán disponibles sólo por petición de los clientes que prefieran o necesiten alguno.

Figura 6. Tweet de la cuenta oficial de Starbucks México



Fuente: <https://proyectopuente.com.mx/2018/07/11/sin-popote-esta-bien-toma-fuerza-en-mexico-tu-lo-dirias/>

**Starbucks se planteó como objetivo para el año 2020 de eliminar los popotes de plástico de sus tiendas a nivel mundial y así reflejar la visión de la compañía y enfrentar el desafío de los residuos materiales en su totalidad**", menciona Erin **Simon**, directora de investigación y desarrollo de sustentabilidad y ciencia de los materiales en **World Wildlife Fund**, Estados Unidos.

Una de las empresas mexicana que también apoyo la campaña de la SEMARNAT, *la cooperativa Pascual*, que fabrica los jugos Boing y los refrescos Lulú, apoya el menos uso de popotes por lo que realiza productos en envases con tapa. "Aceptamos que somos parte de esta situación, pero también queremos ser parte de la solución", comentó en una entrevista, Gilberto Cendejas, gerente de Mercadotecnia de Grupo Pascual.

Así mismo, la cooperativa Pascual dio a conocer su nueva campaña, "México lindo y querido" en el año 2018, buscando contribuir al ambiente no solo mediante disminuir el uso de popotes y plástico, sino que con una limpieza en las playas como en Acapulco, al igual que llevar a cabo actividades de reciclaje, reforestación y siembra de árboles frutales en zonas del país y sustituyendo las tapas por taparoscas para evitar la venta y consumo del popote. Además, el directivo agregó que el uso de los popotes biodegradables como parte de sus planes de inversión a futuro y así dichos utensilio se eliminarías en un plazo de un año aproximadamente, ya que la empresa cuenta con inventario de tal producto.

### **La sociedad mexicana y el impacto de la campaña de la SEMARNAT**

La campaña "Sin popote está bien" fue bien recibida por el público objetivo. Sin embargo, no fue hasta que se viralizó un video en redes sociales donde una tortuga aparecía sangrando con un popote en medio de sus fosas nasales (Figura 7), cuando la campaña empezó a tener mayor impacto.

Figura 7. Video viral de tortuga marina (imágenes sensibles)



Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=5JYeXszRfIs>

Aunque en México aún se encuentran en proceso de aprobación algunas leyes para prohibir el uso de los plásticos de un sólo uso, 60% de la población comenzó a preocuparse por realizar acciones que realmente ayuden a contribuir a minimizar el daño causado por la contaminación del plástico no sólo en México, sino en todo el mundo.

La SEMARNAT, tuvo aliados clave que ayudaron a que la campaña fuera tan exitosa, todas las empresas que se sumaron a realizar acciones concretas para disminuir el uso de los popotes, ayudó fuertemente a que los consumidores, tuvieran mayor grado de conciencia al adquirir dichos utensilios.

Por otra parte, la tendencia *eco-friendly* en México aumenta notablemente, y esto ha sido una parte muy importante en la campaña de la SEMARNAT, pues el público objetivo ha tomado muy en cuenta la campaña por esta tendencia que cada día crece más. Ahora los jóvenes y nuevas generaciones, se encuentran más comprometidos a cuidar el medio ambiente.

Gracias a esta tendencia y a la exhortación que se llevó a cabo mediante la campaña Sin Popote Esta bien, en tan solo unos meses el consumo de popotes se redujo en un 40%. Esta reducción, no solo la dio el hecho de dejar de utilizar popotes, sino también la búsqueda de alternativas que puedan cubrir esa necesidad. Los popotes de acero inoxidable, los popotes hechos de bambú, algas y aguacate, son algunas de las opciones que los consumidores mexicanos han tomado en cuenta para sustituir los de plástico.

“Sin popote está bien” es una campaña sustentable que tuvo gran éxito en México, y que hasta el día de hoy sigue teniendo impacto en los consumidores e incluso en la industria. Esta campaña, realmente cumplió con el objetivo que tenía y más haya de ello, logró un impacto muy bueno, tan bueno que muchas empresas se sumaron a esta iniciativa y se logró un cambio significativo en cuanto al uso de popotes de plástico, llevando a su desaparición de algunos sitios y a su sustitución por productos amigables con el medio ambiente.

### **Alternativas de popotes que surgieron gracias a la campaña “Sin popote está bien”**

Fue una de las empresas mexicanas responsable de sacar al mercado un popote hecho a base de aguacate, como alternativa para los de plástico. Biofase vio una oportunidad de negocio luego de que la SEMARNAT lanza la campaña “Sin popote está bien” y junto con un equipo de I+D de productos,

## Capítulo 7: Sin popote está bien: SEMARNAT

lanzaron al mercado un nuevo popote, que estaba completamente comprometido con el medio ambiente y que por supuesto apoyaba la campaña que la dependencia del gobierno había lanzado tiempo atrás.

El nuevo popote que Biofase comercializa, se trata de un popote hecho a base de un elemento que contiene la semilla de aguacate que puede transformarse en plástico biodegradable o bioplástico y que tarda en degradarse 240 días y no en casi 100 años como los de plástico. Estos popotes pueden ser enterrados en la tierra y tiene un proceso de descomposición como el de cualquier fruta.

Para poder convertir dicho elemento en plástico, primero se obtiene la molécula de la semilla, se sintetiza para convertirse en biopolímero, se moldea y finalmente se obtiene el plástico biodegradable. El dueño de la empresa, busco otros elementos para poder elaborar un popote biodegradable, y la semilla de aguacate fue la mejor opción pues al final es un desecho que podía aprovechar. La competencia que realiza popotes biodegradables normalmente utiliza semillas de maíz para la elaboración de los popotes, sin embargo, en Biofase se considera que, al elaborar un popote con dicho elemento, aunque el popote sea biodegradable, no está siendo sustentable, pues como materia prima se está utilizando alimento.

Actualmente la empresa genera más de 130 toneladas de productos biodegradables, de las cuales 40% son popotes, utilizando más de 15 toneladas diarias de semillas de aguacate para realizar todos sus productos, pues no solo se comercializan popotes, si no también otros productos, como cubiertos y vasos. México es el segundo mercado más importante de Biofase y sus clientes principales son las cadenas restauranteras que se sumaron a la campaña lanzada por la SEMARNAT.

Después de que la campaña se lanzará, esta empresa aumento sus ventas y su producción, logrando así convertirse en una de las empresas más importantes de productos biodegradables en México. Aunque la sociedad mexicana no estaba acostumbrada a apagar más por productos de esta índole, después de la campaña sí que se vio un aumento del uso de estos popotes biodegradables, tanto en el mercado restaurantero como en el de los supermercados.

La SEMARNAT no sólo se encargó de difundir el daño que ocasionaba el uso del popote en el medio ambiente, sino que ofreció a la sociedad mexicana una tienda online con el nombre de la campaña, donde podrán encontrar artículos ecológicos que replacen el uso del plástico en su vida cotidiana, como bolsas para el supermercado de tela, cepillos de dientes de bambú, popotes de acero, champú sólido, a precios muy económico.

Figura 8. Proceso de elaboración de popotes hechos a base de aguacate



Fuente: <https://www.biofase.com.mx/bioplastico>

Figura 9. Tienda en línea de Sin Popote está bien



Fuente: <https://sinpopoteestabien.com/>

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Los medios de comunicación que utilizó la SEMARNAT fueron los más adecuados para alcanzar el objetivo que la campaña “Sin popote está bien” pretendía?

De acuerdo al mercado objetivo al que se dirigió la campaña, los medios seleccionados por parte de la SEMARNAT fueron los adecuados debido a que hoy en día unos de los medios de comunicación que más influencia tiene respecto a los consumidores son las redes sociales, y la SEMARNAT, utilizó dichos medios para que la estrategia de comunicación fuera bien recibida por el público objetivo. La plataforma digital que más impacto tuvo fue Twitter, pues el tema se hizo tendencia, y gracias a esa tendencia algunas empresas como Starbucks anunciaron por esa misma plataforma que se sumarían a la campaña “Sin popote está bien”, para contribuir a reducir el uso de este utensilio.

Con respecto a Facebook, se realizaron post de fotos y vídeos que fueron de igual manera tendencia en esta red social, sin embargo, el impacto fue menor que el que causó en Twitter, pues el número de *likes* y reproducciones fue menor que en Twitter. Por otra parte, en Instagram, casi no se habló del tema y hubo menos publicaciones. Finalmente, el spot que se transmitió por radio, tuvo gran alcance, pues se transmitió a nivel nacional. Sin embargo, aunque es un medio masivo de comunicación, la presencia de la campaña fue mejor recibida en redes sociales.

**Cuestión 2.** ¿Qué otras estrategias de comunicación pudo haber realizado SEMARNAT para que la campaña tuviera mayor impacto?

Las estrategias que se utilizaron en la campaña “Sin popote está bien” fueron buenas porque se alcanzó el objetivo que se tenía, sin embargo, pudo haberse enfocado en un medio masivo de comunicación tradicional como es la televisión, pues sigue siendo el medio de comunicación con más influencia sobre los consumidores, y esta campaña pudo haber tenido un mayor impacto si se hubiera elegido este medio para llevar a cabo las estrategias.

Por otra parte, pudieron haber realizado algunas acciones de recolección de popotes en los ecosistemas más contaminados, e invitar a la sociedad a que acudieran a ellos, con el fin de estar más cerca de los consumidores y que ellos mismos conozcan el daño que se ha causado a los ecosistemas mexicanos. Otra estrategia que se pudo haber realizado, es aliarse con un grupo de referencia para la sociedad mexicana, y a través de la influencia de esas personas la campaña pudiese haber llegado más lejos.

**Cuestión 3.** ¿El tema de la campaña fue el más adecuado para generar conciencia a los ciudadanos mexicanos?

“Sin popote está bien”, sí generó conciencia sobre el uso de este instrumento, sin embargo el público opinó que no solo debería tratarse y hablarse acerca de los popotes, sino también de todos los plásticos que son de un solo uso y que generan gran cantidad de desechos como las bolsas de plástico, cubiertos desechables, envases de plástico de un solo uso (detergentes), artículos de unicel (material consistente en polietileno expandido), etc., y no solo de los popotes, porque no son solo estos artículos los que provocan la contaminación de los mares y ríos y la muerte de especies marinas, sino que son todos los plásticos que solo se usan una vez, y no se pueden reciclar. Asimismo, el tema de la campaña de la SEMARNAT fue asertivo con el público mexicano, el cuidado del medioambiente ha sido un tema de discusión en los últimos años, por las estadísticas de amenaza que se han dado a conocer a través de la ONU de estar terminando con ella. Por lo anterior, el que se apoye y se cree conciencia ante este tipo de problemáticas atrae a un mayor público que está dispuesto a ayudar.

#### 4. CONCLUSIONES

Las campañas de sostenibilidad comúnmente pretenden generar un cambio en la sociedad, abordando temas acerca del medio ambiente y como conservarlo; se basa en promover un verdadero impacto de concientización. En concreto, la campaña realizada por la SEMARNAT “Sin popote está bien” utilizó los medios de distribución correctos, debido a que se encontraban al alcance de su público objetivo, la población mexicana, a través de redes sociales y televisión, canales en los cuales se puede apreciar mayor información visual y que los usuarios utilizan con regularidad. El mensaje objetivo que se basaba en el uso del popote y sus terribles consecuencias para el ambiente se difundió y logro generar ciertos cambios en las acciones de los mexicanos y de las empresas que manejaban dicho producto.

Figura 10. Datos difundidos por la SEMARNAT



Fuente: <https://veme.digital/semarnat-lanza-campana-disminuir-uso-del-popote/>

Asimismo, el hecho que se buscará una alternativa por parte de terceros para que se continuara utilizando el popote, pero que este fuera biodegradable y no se demorara tanto en degradarse, comprueba que la audiencia hizo conciencia del daño que provocaba utilizar el producto.

El manejo de cifras e imágenes de como los algunos seres vivos, como las tortugas y aves, sufrían a causa de digerir el plástico, fue una buena estrategia, debido a que logro captar y mover los sentimientos de la población al ver la realidad de la situación.

De igual manera, como una dependencia de gobierno que es la SEMARNAT, se maneja un marketing público encargado de promover la misión de la institución, que es el preservar y conservar los recursos naturales del medio ambiente, debido a esto la credibilidad es mayor, se convierte en una fuente de confianza para los ciudadanos y el mensaje que emite crea mayor impacto en ellos.

La campaña cumplió con su objetivo, debido a que tuvo impacto, sin embargo, aún falta promover más esta situación, ya que aún hay más empresas que continúan creando y distribuyendo los popotes y otros productos de material de plástico, es importante que la campaña sea continua (Figura 10).

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANIQ (2015). UNICEL ¿Qué es? [<http://www.aniq.org.mx/cipres/unicel/index.html>] Recuperado el 20/10/2019.
- Derecho en Acción (2018). ¿Por qué debe prohibirse el uso de unicelel en la industria alimenticia en México? [<http://derechoenaccion.cide.edu/por-que-debe-prohibirse-el-uso-de-unicel-en-la-industria-alimenticia-en-mexico-i-ii/>].
- Expansión (2018). La campaña #SinPopote ya tiene empresas ganadoras y perdedoras. [<https://expansion.mx/empresas/2018/07/17/la-campana-sinpopote-ya-tiene-empresas-ganadoras-y-perdedoras>] Recuperado 20/10/2019.
- Expansión (2019). La SEMARNAT quiere que digas sin popote está bien. [<https://expansion.mx/nacional/2018/05/22/la-semarnat-quiere-que-digas-sin-popote-esta-bien>] recuperado el 20/10/2019.
- Gobierno de México (2019). Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales [<https://www.gob.mx/semarnat>] recuperado el 18/10/2019.
- Gobierno de México (2019). Secretaria de medio Ambiente y Recursos Naturales. Sin popote está bien. [<https://www.gob.mx/semarnat/articulos/sin-popote-esta-bien-157223?idiom=es>] Recuperado el 18/10/2019.
- Horas el Diario sin Límite (2018). Campaña contra popotes causa reducción de 30 empleados. [<https://www.24-horas.mx/2019/04/24/campana-contra-popotes-causa-reduccion-de-30-en-empleos/>] Recuperado 20/10/2019.
- Milenio (2018). Por campaña ecológica, bajan 20% ventas de popotes. [<https://www.milenio.com/negocios/campana-ecologica-bajan-20-ventas-popotes>] Recuperado el 20/10/2019.



## CAPÍTULO 8:

# LA INICIATIVA LITMUST: EQUAL Y EL SEXISMO EN LA MÚSICA

**Tutores: Lucía Porcu; Luis Doña Toledo; Juan Miguel Rey Pino;  
Francisco Muñoz Leiva**

**Alumnos: Lasai Alain Barrañada Taleb; Javier Giménez Benavent; Ismael Chirivella Solís; Francisco Luis Valle Líndez; Marta Jiménez Navarro;  
José Rubén Puga Lorenzo**

*Universidad de Granada (España)*

**RESUMEN:** El sexismo sigue siendo un problema candente en nuestra sociedad. Aunque este problema podría considerarse como propio de las edades adultas, se constata un incremento de actitudes sexistas por parte de la población joven, especialmente en el caso de adolescentes menores de edad. Uno de los factores que podrían estar influyendo sobre estas actitudes sexistas de la población adolescente es la exposición a música con letras sexistas. El marketing social ha sido usado como fórmula para concienciar y cambiar comportamientos de determinados segmentos poblacionales, buscando un fin social. Este proyecto consiste, concretamente, en concienciar a los adolescentes sobre la carga sexista que tienen las canciones que normalmente consumen, interviniendo en un público adoptante de entre 14-18 años a nivel local del área metropolitana de Granada capital.

**ABSTRACT:** Sexism keeps on being one of the main problems we can find currently in our society. Although this problem could be addressed to older populations there seems to be an increase of sexist attitudes by Young people, especially in the case of minors adolescents. One of the factors that could be affecting them is the continuous exposure they have to music with sexist lyrics. Social marketing has been used as a formula to raise awareness and change behaviours of specific population segments, looking for a social objective. In this case, this project intends to raise awareness of adolescents about sexism taking place in the lyrics of some of the songs they listen, by working with a segment between 14-18 years old at a local level of Granada and adjacent cities.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sexismo, lejos de haberse erradicado de las sociedades democráticas, parece estar al alza. Al menos así parece entreverse en el Barómetro de Proyecto Scopio, llevado a por el Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, el cual señala que un 27,4% de los jóvenes de entre 15 y 29 años cree que la violencia de género es una conducta normal en la pareja, si bien es cierto que un 21,2% lo considera como un tema politizado que se exagera (Centro Reina Sofía, 2019).

La música, como parte de la cultura, representa una herramienta de socialización que utilizan las sociedades con las generaciones futuras para transmitir los valores que se quieren mantener en las próximas generaciones. En el caso de los adolescentes, la música forma además parte de la formación de su identidad. A este respecto, tenemos ante nuestros ojos un momento histórico en que el acceso a la música resulta absolutamente sencillo y gratis, gracias a las plataformas de *streaming* como Spotify, Apple o YouTube.

Resulta preocupante, si analizamos detenidamente los hábitos musicales de los adolescentes, que uno de los géneros más escuchados es el reggaetón, género que históricamente se ha caracterizado por tener un mensaje machista y “cosificador” de la mujer, no solamente entre los chicos, sino lo que es peor, entre las propias chicas.

**Litmust Música** surge como un proyecto en el que se pretende trabajar la música y el sexismo, trabajando con compañeros de otras asignaturas y grados que permitan completar el trabajo a través de las diferentes áreas de un proyecto de marketing social, concretamente a nivel de *branding* (Figura 1), comunicación e investigación de mercados.

Figura 1. Logo creado por estudiantes de asignatura de Dirección de Ventas



Fuente: Elaboración propia

El objetivo principal es fomentar que los adolescentes comprendan el significado y las consecuencias que puede tener la carga sexista de una gran parte de la música que consumen, para que en el futuro elijan música con letras que eviten la cosificación de la mujer y el machismo.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Nuestro propósito es sentar la base con este proyecto piloto para, dejando un protocolo de actuación establecido, conseguir alargar en el tiempo y cantidad de centros participantes la labor de adopción de conductas no sexistas en nuestro público adoptante. Se basa en conseguir que en los centros educativos que colaboran, adopten un tipo de música en sus actividades con un lenguaje no sexista, mostrándoles la importancia de la música y lo que cuenta esta, dándoles una alternativa a la música sexista.

El caso supone trabajar con un esquema clásico planteado por Hastings y Domegan (2017), a través de un análisis de *stakeholders* y una investigación de mercados que ayude a desarrollar un posicionamiento y segmentación con la que se plantea un mix de marketing basado en las 5 Ps (producto, precio, distribución-accesibilidad, comunicación y *partnership*).

### Análisis de *stakeholders*

Para el análisis de *stakeholders*, se plantearon diferentes esquemas de trabajo. Se tomó en consideración comenzar con un trabajo en cascada, empezando con un *stakeholder* principal (un centro educativo público) donde poner a prueba la metodología de trabajo, más una serie de *stakeholders* secundarios y de leve implicación que podrían dar apoyo y seguimiento al proyecto (Tabla 1).

### Investigación de mercados

Se diseñó un cuestionario para obtener principalmente las tendencias de uso de las nuevas plataformas de música, tipo de música les influye y qué tipo de influencia les está generando los personajes públicos que se han generado a través de la música o de herramientas cercanas a la música. Los bloques en los que se ha dividido la encuesta son:

Tabla 1. Análisis de stakeholders

| Nombre  | Asociaciones feministas Granada  | Asociaciones de artistas  | Instituciones universitarias   | Obra Social la Caixa  | Centros educativos de Granada   |
|---|--|---|--|---|---|
| <b>Rol que tiene respecto al proyecto</b>                 | Financiación y/o contacto con profesionales formados en temas de género o docentes                                     | Ayuda con los posibles premios de la gamificación o motivación como precursores del proyecto.   | Financiación y/o contacto con profesionales formados en temas de género o docentes                           | Financiación y básicamente apoyo económico que nos facilite contratar a personal especializado y premios. | Nos permiten realizar el proyecto con los alumnos del centro educativo.   |
| <b>Intereses comunes</b>                                  | Desempeñan un papel importante en la labor de la identificación de valores machistas e intentan cambiarlo.             | Que nos ayuden en la entrega de premios, como mensajes dedicados de los famosos, pases VIP, entre otros.  | Desempeñan la posición de intermediarios entre profesionales en el tema de educación e igualdad.             | Contribuyen a un bien común como obra social. Buscan mejorar la sociedad y convertirla en una mejor.      | Educen a los jóvenes para el futuro.  |
| <b>Influenciadores</b>                                    | Trabajadoras sociales, pedagogas, personas especializadas en materia de igualdad.                                      | Músicos con fama entre los grupos de adolescentes   | Trabajadoras sociales, pedagogas, personas especializadas en materia de igualdad.                            | Apoyo económico.  | Profesores  |
| <b>Propuesta que les hacemos</b>                          | Buscamos tener apoyo didáctico y de personal especializado en la materia que estamos tratando.                         | Que nos apoyen con una oferta de posibles premios para los chicos.  | Profesionales que nos ayuden a tratar con los alumnos o, financiación para poder contratar a estos           | Que nos aporten ayuda económica y visibilidad en su obra social.  | Realizar un proyecto educativo y enriquecedor para los alumnos con el que reflexionan sobre el sexismo y la música. |
| <b>Razones por las que pueden motivarse a ayudarnos</b>   | Porque estamos tratando el tema que ellos tratan de una manera amena y muy enfocada a un público que ellos buscan.     | Porque consideramos que es necesario que los adolescentes tengan como referente a artistas musicales que transmiten unos valores positivos para la sociedad, los cuales ellos poseen. | Porque estamos realizando un proyecto innovador en el que buscamos solucionar un problema social.            | Una obra social está dedicada a mejorar la sociedad y nuestro proyecto busca eso mismo.                   | Para ser un proyecto piloto en innovación docente y mejorar la calidad de la enseñanza.                             |
| <b>Razones por las que podrían poner mayor reticencia</b> | No disponer de personal disponible para que ayuden que esté dispuesto a ayudar sin obtener una remuneración económica. | No disponer de personal disponible para que ayuden que esté dispuesto a ayudar sin obtener una remuneración económica.  | No tener oportunidad de ayudarnos debido a que están involucrados en proyectos más importantes.              | Porque no disponen de fondos destinados a este tipo de causas.  | Por imposibilidad de poder realizar las sesiones planteadas en la gamificación.                                     |
| <b>Métodos de contacto</b>                                | Primero por vía telemática y luego presencial  | Primero por vía telemática y luego presencial   | Primero por vía telemática y luego presencial  | Primero por vía telemática y luego presencial   | Primero por vía telemática y luego presencial   |
| <b>Respuesta ante nuestro contacto</b>                    | Una vez, sin respuesta.  | Intercambio de correos electrónicos de forma esporádica   | Intercambio de correos electrónicos cada dos semanas, hasta conseguir los recursos y una reunión presencial. | Intercambio de correos electrónicos y una reunión presencial.   | Intercambio de correos electrónicos y futuras reuniones. Cuando se inicie el proyecto: 2 mensuales.                 |

Fuente: Elaboración propia, a partir de French y Gordon (2015)

- a) Gustos musicales: En la que preguntamos sobre que plataformas de música por *streaming* suelen utilizar para escuchar música normalmente (Youtube, Spotify...). Consecutivamente se les preguntaba sobre sus géneros musicales favoritos y el tiempo que le dedicaban exclusivamente a escuchar esos géneros. Todo esto sumado a que artistas suelen escuchar.

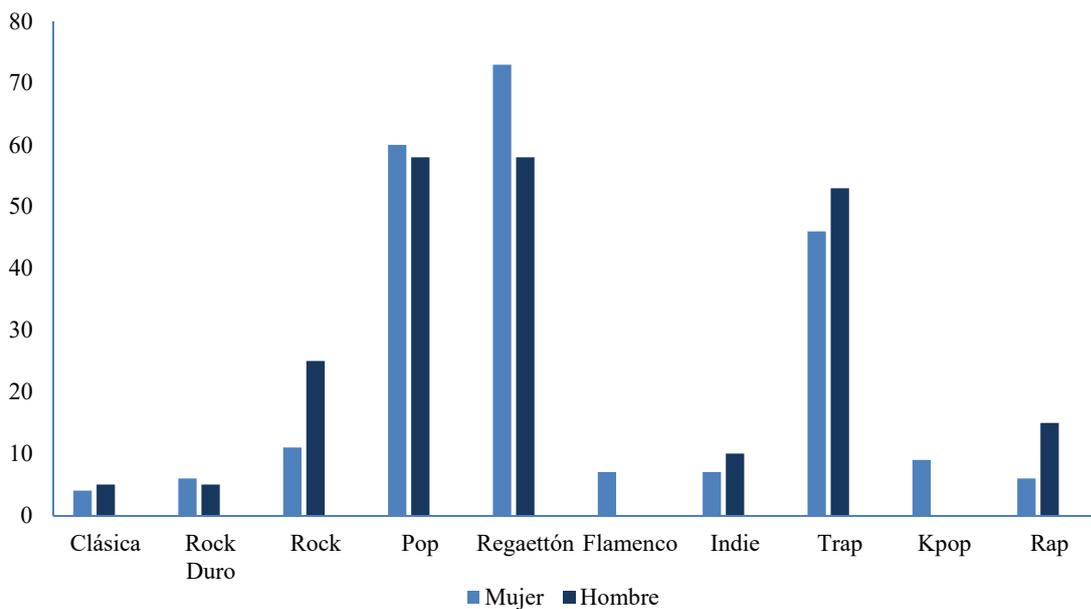
- b) Redes Sociales: En búsqueda de localizar el máximo de factores que influyen en la conducta de los adolescentes y con la interconexión que hay entre todas las herramientas que hay en internet, preguntamos sobre qué redes sociales son las que utilizan. En las redes sociales se pueden destacar algunas muy enfocadas en la música como es TikTok o YouTube, junto con el uso que le dan a ellas y los personajes públicos que siguen asiduamente.
- c) Preguntas de clasificación.

### Resultados de la investigación de mercados formativa

Al ser una investigación de tipo formativa simplemente se presentan los resultados descriptivos sobre los ámbitos de interacción con la música de los adolescentes realizada en un centro educativo de la periferia de Granada. El método de análisis ha sido desarrollado con información secundaria extraída de las tendencias actuales de entretenimiento y escucha de música de los adolescentes, pero también apoyada en una investigación en un centro donde se quería lanzar el proyecto. Estos datos han arrojado una serie de conclusiones que se exponen a continuación.

Al querer centrar toda la investigación en los hábitos musicales que tienen los adolescentes, una de las preguntas obligadas era cuál era su estilo de música favorito. Los adolescentes tienen tres tendencias principales respecto al género musical que escuchan: el Reggaetón, el Pop y el Trap (Figura 2). Dos de estos géneros se caracterizan por tener un tono más sexista que el resto, el Reggaetón y el Trap.

Figura 1. Estilo de música más escuchado



Fuente: Elaboración propia

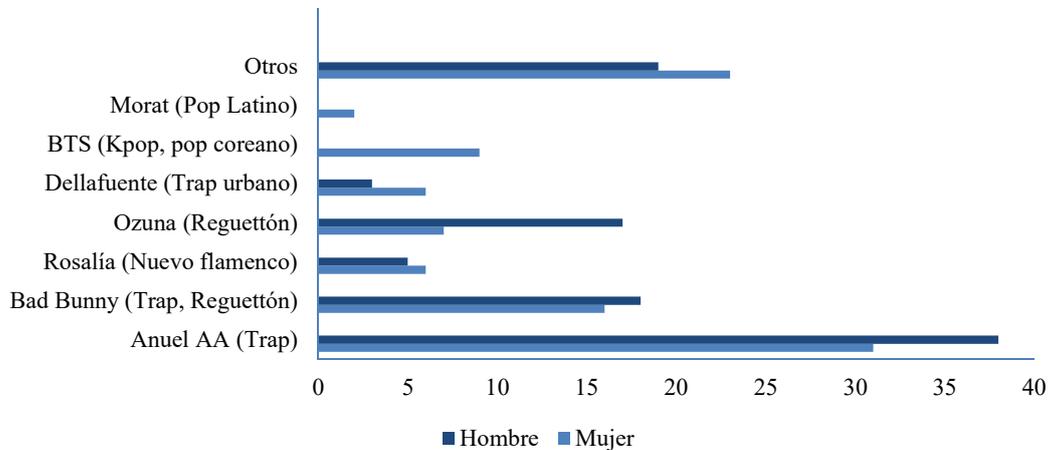
Respecto a los artistas más escuchados destacan el cantante de Trap Anuel AA, muy conocido por la mayoría de encuestados, seguido por Bad Bunny y Ozuna, ambos vinculados al género de Reggaetón. En concreto, estos artistas se han visto involucrados en numerosas polémicas por sus temas predominantemente sexistas. Por mencionar algunas de las críticas, el caso de la colaboración entre Anuel AA y Ozuna con la canción "Brindemos" cuya parte más criticada es la siguiente:

*"Alzo mis cadenas como si estuviera en Belén  
 Y yo tengo una cruz en el bicho  
 Y tengo a tu puta gritándome amén"*

## Capítulo 8: La iniciativa LITMUST: equal y el sexismo en la música

También destaca la disparidad de gustos entre las y los adolescentes, en las que ellas conocen y siguen a artistas de más estilos de música. Un ejemplo de ello es el caso del grupo de Kpop, es decir, pop coreano BTS, el cual es seguido de manera predominante por el sector femenino (Figura 3).

**Figura 3.** Artistas más escuchados por género

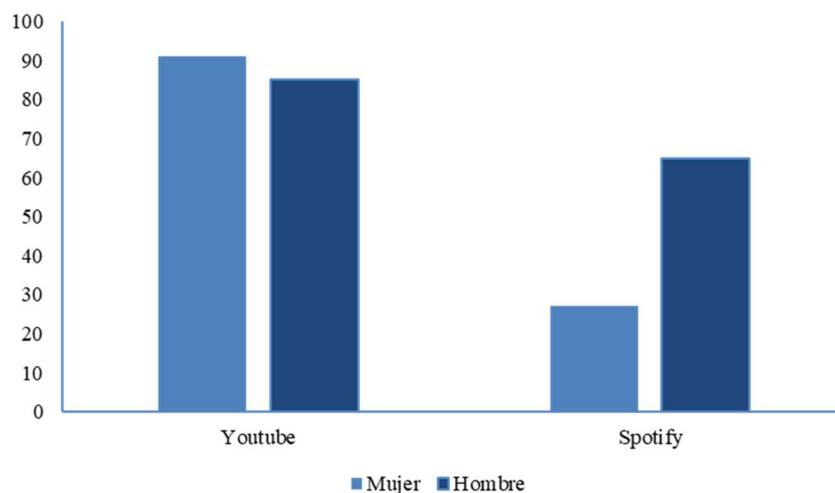


Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntos que hay que señalar es cómo consumen la música y en qué plataforma. Las plataformas más utilizadas para consumir música por streaming son Youtube y Spotify, siendo las chicas quienes hacen un uso más intensivo en ambas plataformas, sobre todo en el uso de Spotify. Esto tiene su razón de ser por la mayor probabilidad de los chicos de no solo escuchar la música, sino de ver también el video musical mientras la escuchan (Figura 4).

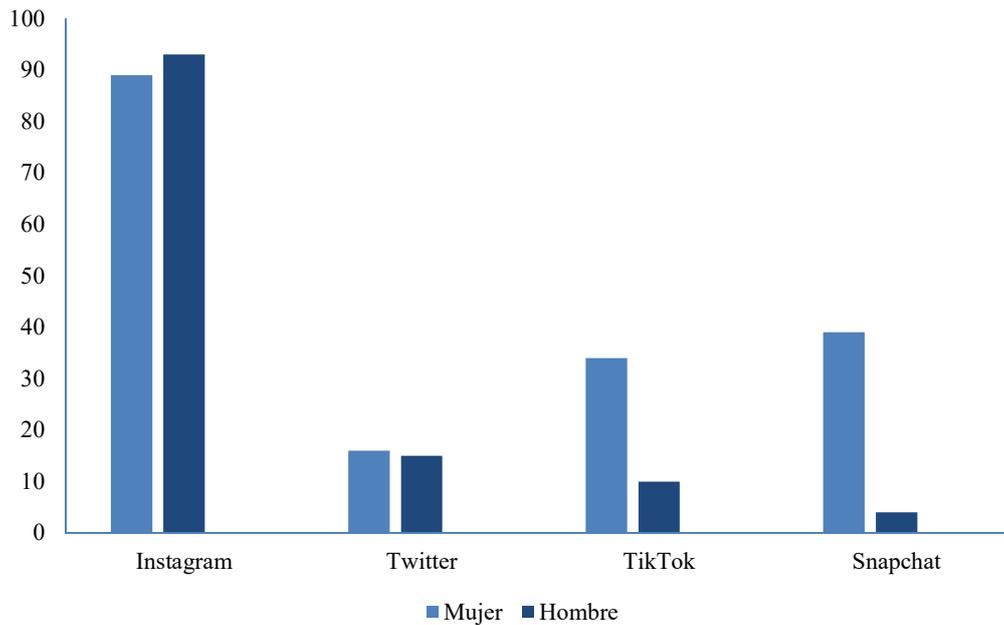
El uso de redes sociales del público adoptante tiene un claro ganador: Instagram; seguido de Snapchat y con un importante crecimiento de TikTok. Como se puede observar, son las adolescentes quienes son más asiduas al uso de redes sociales, salvo en el caso de Instagram, y tan solo con un pequeño margen. En el uso de estas redes sociales hay que valorar especialmente a TikTok, la cual era hasta 2017 una aplicación musical (Musical.ly) y que desde 2018 se convirtió en red social. Esta corta vida hace que sea muy destacable el crecimiento que está teniendo en los adolescentes, ya que esta red social está diseñada específicamente para este público. Sería muy pertinente utilizarla en el desarrollo del proyecto.

**Figura 4.** Uso de plataformas de streaming



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Redes sociales más utilizadas

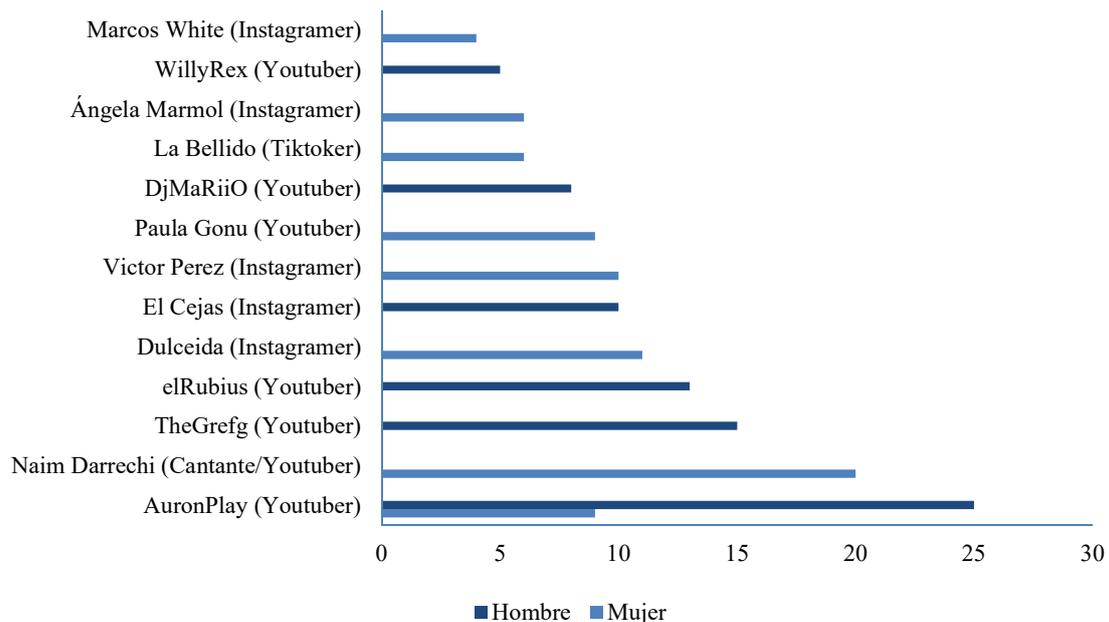


Fuente: Elaboración propia

Para tener un perfil mejor definido del público adoptante, se buscaba conocer qué contenido consumen en su tiempo de ocio, sin incluir la música. Con este análisis hemos descubierto que hay ciertas diferencias respecto al género, ya que, aunque ambos géneros pasan la mayor parte de su tiempo en redes sociales, las adolescentes consumen más contenido en Instagram y los adolescentes más en YouTube.

En general, las adolescentes siguen a creadores de contenido de moda, *fitness* y estilos de vida. Los adolescentes, en cambio, siguen más a creadores de contenido de videojuegos y entretenimiento.

Figura 6. Influencers más seguidos en redes sociales

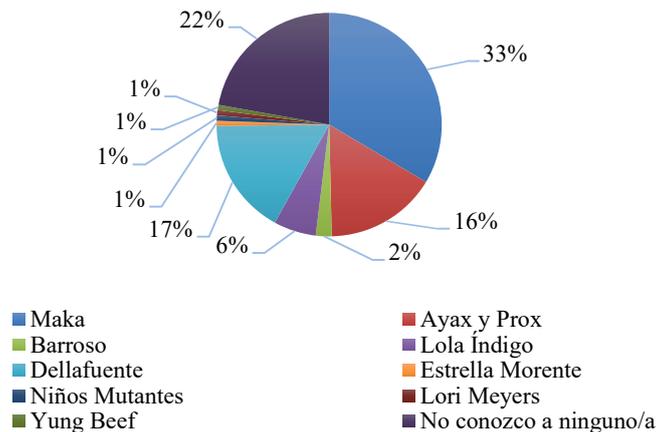


Fuente: Elaboración propia

**Capítulo 8: La iniciativa LITMUST: equal y el sexismo en la música**

Como el proyecto se iba a realizar en centros educativos de Granada, se consideró pertinente conocer qué artistas y/o creadores locales conocían, dada su vital importancia a la hora de otorgar los premios tras la gamificación. Esto es debido a que por localización y coste sería más económico para el proyecto. Entre los artistas más conocidos destacan Maka, los hermanos Ajax y Prox y Dellafuente. También es reseñable que un 22% de adolescentes no conocen a ningún artista local. Éstos tienen como ventaja para el caso que son activos en el feminismo tanto en sus letras como en su opinión pública. Por lo que sería aún mejor opción de recompensa conocerlos o que trabajaran con nosotros.

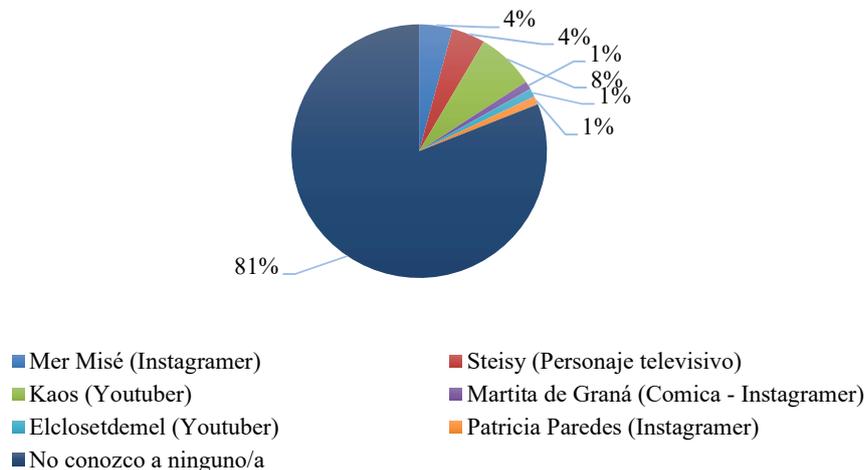
**Figura 7. Artistas granadinos conocidos**



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los influenciadores locales descubrimos que hay ciertos creadores de contenido que conocen, aunque en su mayoría desconocen la existencia de estos. Lo que se puede apreciar que siguen siendo personajes de internet, sobre todo de Instagram y YouTube.

**Figura 8. Cantantes/influencers granadinos**



Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones generales de la investigación realizada en el centro educativo manifiestan que la gamificación debe hacer un uso intensivo de las redes sociales para lograr mayor interacción y motivación de los adolescentes, porque ellos están en éstas permanentemente y buscan interacción constante, y algunas de estas redes están tematizadas exclusivamente en la música, como es el caso de TikTok. No solo eso, además, los influenciadores que siguen son, en su mayoría, personajes públicos que defienden públicamente el no sexismo, por lo que serían una gran baza con la que contar.

En el aspecto de sus estilos de música favoritos, las predicciones previas de que sus artistas y géneros favoritos tienen un predominio sexista se han visto cumplidas, pero hemos descubierto que tienen cierto nivel de conocimiento sobre otros géneros musicales.

### **Segmentación y posicionamiento**

El público escogido es el de adolescentes de entre 13 y 19 años, concretamente estudiantes de un centro educativo del área metropolitana de Granada (Maracena) de 3º y 4º de la ESO. Estas edades han sido escogidas en consecuencia de la consideración de que son las edades más propicias para que la conducta sea influenciable, y es un momento en que la personalidad se está consolidando (Tinson, Piacentini, Nuttall, & Cocker, 2017). Esta división la hemos hecho valorando aspectos como la influencia que tiene la música en adolescentes, la madurez que tienen estos y la posible participación que pueden tener.

En cuanto a la influencia de la música, los adolescentes son la parte de la población que con más fuerza están desarrollando su personalidad y valores. Uno de los elementos que le dan forma a esa personalidad es la música, la cual escuchan incesantemente, siendo así un elemento muy importante en sus vidas. Esta música a su vez transmite un mensaje que en su mayoría no se desgrana para saber qué dice, haciendo que se normalicen algunos valores que a priori no serían bien valorados si se atendieran.

Con respecto a la madurez del público escogido, al ser un proyecto piloto es necesario escoger un tamaño de público muy limitado, pues es necesario dividir en base a la posibilidad de que adopten el proyecto de manera eficaz. Por ello hemos considerado que es más acertado centrarnos en estudiantes de último curso de 8º la ESO, ya que son los que tienen unos gustos musicales más marcados que sus compañeros de cursos inferiores.

Finalmente, y con respecto a la participación en el proyecto, por un lado, tenemos a los centros educativos los cuales queremos que cambien su conducta hacia el uso de música no sexista en los momentos en los que se utilice música como las galas de fin de curso o cualquier otra fiesta. Por otro lado, y donde hacemos más énfasis están los estudiantes, los cuales queremos que reflexionen sobre las letras de sus artistas favoritos y enfocar esta reflexión en las cuestiones sexistas.

### **Mix de marketing social**

#### **a) La gamificación y el producto social**

El proyecto supone establecer un programa central de gamificación para que los adolescentes se involucren con el proyecto sobre música sexista, asociando valores positivos a sus procesos de elección de consumo de música. El objetivo es que se sientan partícipes, que quieran participar y se interesen más allá de nuestro paso por su clase. Para conseguir esa participación y motivación de los adolescentes consideramos que lo mejor es organizar una “competición” entre todos los participantes. Con esta tarea buscamos que tengan la motivación por obtener los premios que les ofrezcamos junto con el reconocimiento social que les puede llevar el ganar una competición (tan valorada a esas edades). El funcionamiento de la “competición” es:

- Se comenzará con una división en grupos de los grados que participen en el proyecto, todo ello en base al número de estudiantes que participen, ya que tendrán que formar grupos medianamente pequeños (entre tres y cinco integrantes)
- Una vez formalizados los grupos deberán proponer y analizar, en torno al sexismo, de entre toda la música que escuchan una canción de su gusto. Exponerla ante sus compañeros y explicar qué sentido tiene para ellos y qué valores o mensajes transmite.
- Una vez realizado esto sus propios compañeros, así como el encargado de dinamizar la actividad deberá puntuar tanto la canción escogida como el análisis de la letra.

- Esta puntuación se basa en buscar las canciones más conocidas por el resto de los participantes. lo que hará que conozcan música distinta a la que suelen escuchar y que debatan sobre que es el sexismo, hasta donde llega ese sexismo si es que existe y en cómo lo ven sin querer verlo.
- De esta forma los ganadores obtendrán más puntos y su canción se añadirá a las *playlists* creadas en YouTube y Spotify de la actividad. Esto se realizará dos veces al mes y al finalizar el curso el equipo con mayor puntuación recibirá un premio todavía por determinar, que podrían ser entradas para algún concierto, conocer a su artista favorito, suscripciones a servicios de *streaming* gratuitas y *merchandising*, entre otros.
- Al final de esta gamificación se recopilarán todas las canciones que ellos hubieran ido usando, para al final ponerlas en la fiesta de fin de curso y de este modo que el trabajo de todos se viera reflejado y el resto de las personas del colegio pudieran escucharlas también.

Creemos que gracias a la competitividad que existe entre los compañeros de clase podremos conseguir un grado de participación alto y de esta forma aumentar el interés de los adolescentes tanto en nuestra actividad como en el análisis de la música y el sexismo.

### **b) Costes de adopción**

El coste de adopción puede ser el coste de oportunidad que están sufriendo los adolescentes al tener un cambio en sus hábitos musicales. En general, es un tiempo reinvertido en otra tarea y un coste en el cambio en la manera de escuchar la música, pasando de una posición más pasiva a una más crítica. También se puede considerar que, al realizarse este proyecto en los centros escolares, el tiempo que se le dedique al proyecto es tiempo que no se le va a dedicar a la docencia, con lo que puede surgir un rechazo por parte del profesorado, dirección u organizaciones como el AMPA. Por ello, solicitaremos unos permisos legales, así como autorizaciones de los padres para la realización de la actividad.

### **c) Partnership**

Los *stakeholders* con los que hemos mantenido contacto, una vez realizado su análisis, y con los que estamos desarrollando el proyecto son los siguientes:

- Vicerrectorado de Igualdad.
- Asociaciones de artistas musicales.
- Obra Social La Caixa.
- IES Manuel de Falla y Colegio Ave Maria San Isidro.

### **d) Accesibilidad**

La disponibilidad de desarrollar nuestro proyecto está determinada por la maniobrabilidad que nos permitan los centros escolares en sus horarios. Es decir, al estar desarrollando nuestro proyecto en horario lectivo el profesorado debe adecuar sus lecciones y tiempo de clase a la iniciativa Litmust, lo que hace que al ser ajustados estos horarios podamos tener diversas restricciones.

Para realizar nuestro proyecto también nos encontramos ante problemas legales, ya que, al estar trabajando con menores de edad, necesitaremos de unos permisos que nos deben conceder las instituciones correspondientes. Además, como ya hemos comentado con anterioridad, necesitaremos la autorización de los padres para realizar el proyecto piloto con los menores.

En el grupo EQUAL somos los encargados de gestionar el plan de marketing social, además de mantener las relaciones con los Stakeholders. Es decir, somos los promotores del proyecto, pero somos especialistas en marketing, por lo que algunas tareas que se realizarán con los jóvenes, las externalizamos de forma que profesionales como psicólogos, sociólogos o pedagogos serán los que acudirán a las clases a realizar las actividades con ellos.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué elementos cree que influyen a la hora de tener un comportamiento machista/sexista?

Ya que un estudio llevado a cabo por la Fundación Antidrogadicción concluyó que “De forma cuantitativa, el 33% de los chicos adolescentes y jóvenes españoles de 12 a 24 años están muy/bastante/algo de acuerdo con la afirmación” “Está bien que los chicos salgan con muchas chicas, pero no al revés”. “El porcentaje de chicas de esas mismas edades que opina lo mismo no alcanza el 9%”.

**Cuestión 2.** ¿Puede estar relacionado el dato de hábitos musicales de los adolescentes con el de tener una tendencia más sexista?

Ya que según la Encuesta Anual de Hábitos y Prácticas Culturales de 2015 (últimos datos disponibles) explican que el grado de interés por la música en adolescentes de 15 a 19 años era de 8'5 sobre 10 y que el 86'7% de los jóvenes de esas edades suelen escuchar música todos los días. A lo que se suma que el 56,9% de los adolescentes encuestados en 2015 por esta encuesta escuchaban la música por internet, en donde Spotify (el mayor servicio de música en *streaming* detrás de YouTube) explica que el género musical más escuchado en España es el reggaetón. Género más escuchado por este público, el cual es el que contiene mayor contenido sexista.

**Cuestión 3.** ¿Cuáles son las consecuencias más serias del problema?

Los problemas del sexismo no son pocos y las primeras manifestaciones de conductas machistas aparecen en edades cada vez más tempranas. Desde nuestro equipo consideramos que la música sexista en oídos de adolescentes fomenta actitudes machistas. Por lo que, al tener como referentes al artista de moda, cuya letra y actitud en videoclips es sexista, vamos a tener un grave problema de normalización de micromachismos o conductas graves a edades muy tempranas que posiblemente con el paso del tiempo sean difícil modificar. En definitiva, las consecuencias más graves de este problema pueden llegar a ser violaciones a mujeres, casos de violencia machista e incluso asesinatos por parte de sus parejas o exparejas masculinas.

**Cuestión 4.** ¿Cuál es la epidemiología del problema en la población? (frecuencia, incidencia, características de las personas con más riesgos ante el problema, ¿hay grupos en los que las consecuencias sean más severas?)

Frecuencia: en las fiestas de final de curso se suele escuchar música que a menudo puede ser sexista. De forma esporádica y en diversas actividades se utiliza música que no consideramos adecuada para la realización de dichas actividades. E incluso en cambios de clase y/o recreos, los estudiantes escuchan este tipo de música desde sus dispositivos móviles. Los adolescentes escuchan música sexista a diario puesto que en su mayoría escuchan reggaetón y es el género que más sexismo tiene en sus letras.

Incidencia: vivimos en una sociedad en el que aumenta la cantidad de música sexista, y, por ende, se escucha más este tipo de música y la ratio de nuevas manifestaciones del problema aumenta.

Características de las personas con más riesgos ante el problema y grupos en los que las consecuencias pudieran ser más severas: consideramos que las personas con más riesgos son los jóvenes de entre 13-18 años ya que son más susceptibles a ciertos cambios conductuales, pero sobre todo jóvenes en riesgo de exclusión social de esta misma edad que pueden tender a manifestar más conductas machistas que van muy relacionadas con los mensajes de las letras de las canciones.

**Cuestión 5.** ¿De qué forma nuestro problema se puede prevenir?

En nuestro caso, el problema (tendencias sexistas por los adolescentes) se va a intentar que el público adoptante sea consciente de cuándo está escuchando música sexista, con la utilización de la gamificación en las aulas. Ya que un cambio de conducta es improbable de conseguir en el corto plazo, buscamos que se germine la idea crítica a la hora de consumir música o cualquier contenido multimedia. Al tener una idea sobre las letras que escuchan pueden escoger si ese tipo de mensaje es el que le gusta o no. Por lo que, al tener como referentes al artista de moda, cuya letra y actitud en videoclips es sexista, vamos a tener un grave problema de normalización de micromachismos o conductas graves a edades muy tempranas que posiblemente con el paso del tiempo sean difícil modificar. En definitiva, las consecuencias más graves de este problema pueden llegar a ser violaciones a mujeres, casos de violencia machista e incluso asesinatos por parte de sus parejas o exparejas masculinas.

#### 4. CONCLUSIONES

Litmust es un proyecto que nació como respuesta a un problema estructural que hay en la sociedad y que hay que intentar erradicar por todos los medios como es el sexismo. Como no puede abordarse desde todas las formas que adquiere en la sociedad se decidió que fuera a través de las letras de las canciones que escuchan los adolescentes, ya que son la parte de la sociedad que está empezando a entender lo que escucha y, además, es la edad a la que se debe desarrollar pensamiento crítico.

Para ello se ideó un plan de marketing social para estudiar cuál sería la mejor manera de hacerles llegar a los adolescentes nuestro mensaje, llegando a la conclusión de que la mejor forma sería mediante la gamificación explicada anteriormente. También nos pusimos en contacto con organizaciones e instituciones que están realizando este tipo de actividades de concienciación con las que poder desarrollar un *partnership* con la que abarcar la problemática del sexismo, no obstante, las colaboraciones resultan tremendamente complejas por motivos de índole profesional. Se ha logrado realizar un estudio formativo en un centro escolar del área metropolitana de Granada.

En el futuro resulta necesario poder realizar las mismas encuestas en otros colegios para así tener constancia de que no es un hecho aislado que solo ocurre en un lugar, sino un comportamiento sistemático entre los adolescentes, pero como ya hemos dicho, la ayuda ofrecida por parte de las instituciones no ha sido la esperada o la suficiente, ni la puesta en contacto con alguno de nuestros *stakeholders*. Pero para ello es necesario seguir avanzando en el conocimiento que desde el campo institucional como de las ONGs se tenga de la capacidad del marketing social para mejorar los intercambios de valor que tienen lugar en estos problemas, ofreciendo las herramientas propias que se han utilizado con éxito en países del entorno anglosajón.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Centro Reina Sofía. (2019). Proyecto Scopio. Retrieved May 12, 2019, from <http://www.adolescenciayjuventud.org/>
- French, J., & Gordon, R. (2015). *Strategic social marketing*. London: Sage.
- Hastings, G., & Domegan, C. (2017). *Social Marketing: Rebels with a Cause*. Abingdon: Routledge.
- Tinson, J., Piacentini, M., Nuttall, P., & Cocker, H. (2017). Social belonging and the social collective: Understanding how processes shape youth markets. *Marketing Theory*, 17(2), 201–217.



## CAPÍTULO 9:

# ¿DESANGRARSE POR EL TRONO? #BLEEDFORTHETHRONE

**Tutores: José Luis Vázquez Burguete; Ana Lanero Carrizo**

**Alumnos: Natalia Abad Martínez; Clara García Vallés**

*Universidad de León (España)*

**RESUMEN:** La campaña *#BleedForTheThrone* es una iniciativa creada por HBO en colaboración con American Red Cross para promover la donación de sangre. La temática de la misma se basó en la famosa serie “Juego de Tronos”, creada por George R.R. Martin, y se puso en marcha en fechas cercanas al estreno de la octava y última temporada. Para ello, se habilitaron diferentes puntos de donación adheridos a la iniciativa donde aquellas personas que lo desearan, pudieron colaborar con la causa. Además, recibieron varios regalos con diseños de la serie, se ofreció la oportunidad de participar en varios sorteos, vivir experiencias únicas, etc. Este caso, se desarrolló principalmente en Estados Unidos, pero también se llevó a cabo en otros países como Croacia, Serbia, Ghana o España.

**ABSTRACT:** *#BleedForTheThrone* is a campaign created by HBO in collaboration with the American Red Cross to promote blood donation. It was based on the famous series "Game of Thrones", created by George R.R. Martin, and it was launched on dates close to the premiere of the eighth and last season of the series. For this, different points of donation were included in the initiative and people who wanted to could collaborate with the cause. In addition, they received gifts with designs from the series, they were offered the opportunity to participate in some raffles and could have unique experiences, etc. This case was mainly put into practice in the United States, but it was also carried out in other countries such as Croatia, Serbia, Ghana and Spain.

## 1. INTRODUCCIÓN

HBO (*Home Box Office*) es una plataforma digital que, a cambio de una suscripción fija, ofrece un servicio streaming de vídeo. Sus abonados pueden tener a su disposición, las temporadas completas de las series más populares como “Sexo en Nueva York”, “El cuento de la criada” y “Juego de Tronos”. Esta última serie, es la protagonista del caso que vamos a desarrollar. Además, HBO ofrece estrenos en primicia de otros estudios, así como una selección de películas de producción internacional, local y estudios independientes.

HBO fue la primera cadena por cable que empezó sus emisiones vía satélite en 1975. Gracias a este avance, pudo retransmitir en directo la pelea de boxeo “*Thrilla in Manila*”. En 1989, HBO pasó a formar parte de la compañía *Time Warner*, empresa matriz del canal hasta la actualidad. Además, consiguió alcanzar una gran reputación por ofrecer una programación original de alta calidad y, por tratarse de un servicio que no contiene publicidad ni otro tipo de anuncios tradicionales.

Las primeras dos décadas de la cadena, destacaron por sus retransmisiones deportivas, su inversión en programación infantil y la emisión en primicia de películas expuestas en salas de cine. Sin embargo, a finales de los noventa, la cadena quiso aprovechar la ventaja de carecer de publicidad y de no tener que acatar las exigencias de las marcas, para emitir series que podían contener imágenes gráficas, desnudos,

palabras malsonantes o violencia. Al ofrecer este tipo de contenido, lo que se conseguía era incitar a otro tipo de público a suscribirse al canal.

En 1989 consiguió ampliar su nicho de mercado, gracias a la creación de un canal dirigido especialmente a los hispanos de Estados Unidos. Dicha cadena ofrecía toda la programación en español doblada o comprada en México, Colombia o Argentina. La cadena siguió su expansión por Latinoamérica creando nuevos canales (Filial HBO Latinoamérica). En 1993, la empresa quiso seguir con su estrategia de expansión mundial, por lo que se creó HBO Asia. Esta compañía se dedicó durante veinte años a emitir únicamente las señales de la matriz estadounidense. Finalmente entró en China en el 2004, pero debido a la política conservadora del país, la programación sufría una gran censura, obligando a editar las series para reducir su contenido erótico.

HBO, con el objetivo de completar su expansión mundial, quiso focalizarse en los mercados del Este de Europa. Se decantó por estos países puesto que, al estar recién salidos del dominio soviético, la penetración de nuevos canales de calidad era mucho más factible que entrar en los mercados occidentales ya consolidados. Hoy en día, la cadena está presente en casi todo el mundo, su actividad llega a 150 países.

El caso que se va a desarrollar a continuación trata sobre una campaña creada por HBO en colaboración con *American Red Cross* basada en la famosa serie “Juego de Tronos”. *American Red Cross* (Cruz Roja Americana) es una organización estadounidense, sin ánimo de lucro, que tiene su sede en Washington D.C. Dicha asociación fue fundada por Clara Barton el 21 de mayo de 1881 y está afiliada a las Naciones Unidas, a la Organización Mundial de la Salud (OMS) y al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). *American Red Cross* tiene la misión de prevenir y aliviar el sufrimiento humano. Para ello, se ayuda de una red de donantes, voluntarios y empleados.

Los voluntarios y el personal de *American Red Cross* trabajan para ayudar en casos como:

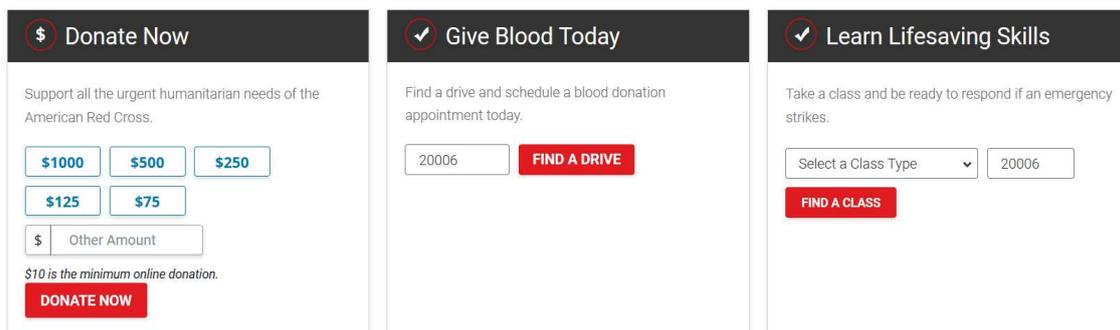
- *Colaboración y ayuda en desastres*: desde inundaciones en hogares, hasta daños provocados por grandes terremotos. *American Red Cross* colabora en más de 62 000 desastres al año siendo el 90% de ellos incendios domésticos.
- *Recogidas de sangre*: esta asociación colabora y organiza campañas de donación de sangre. En Estados Unidos, cada dos segundos alguien necesita recibir una transfusión, ya sea por sufrir una lesión, algún tipo de enfermedad o necesitar una intervención quirúrgica.
- *Educación en salud y seguridad*: muchas profesiones como socorrista o maestro, requieren habilidades relacionadas con salvar vidas. Por ello, en esta asociación se enseñan nociones básicas a niños, jóvenes y adultos para que puedan ser capaces de atender emergencias sanitarias (cursos de salvamento, cuidado de niños, natación y seguridad en el agua...).
- *Servicios internacionales*: los voluntarios de *American Red Cross* no solo responden a emergencias como terremotos, sequías o epidemias de salud, sino que también preparan a la población a enfrentarse a futuros desastres, garantizan vacunas para mantener la salud de los más pequeños, etc.
- *Familias militares*: la organización apoya a las familias militares durante los despliegues y emergencias. Además, se encarga de asistir a los veteranos de guerra tras su servicio y brinda atención médica en instalaciones militares situadas en Estados Unidos y en todo el mundo.

La fundación de *American Red Cross*, se ha dedicado durante casi 150 años a servir a las personas más necesitadas. Desde el año 1900 hasta el día de hoy, el gobierno federal ha encargado a la organización la tarea de brindar servicios o ayuda en caso de emergencia, tanto a los miembros de las fuerzas armadas estadounidenses como a sus familias.

Cabe destacar que, *American Red Cross* fue la primera entidad que desarrolló un programa nacional de donación de sangre en el año 1940. Hoy en día, continúa con esta labor proporcionando más del 40% de las reservas de sangre a todo el país estadounidense.

Para apoyar todos los servicios y programas mencionados anteriormente, la organización ha dependido a lo largo de toda su actividad de generosas contribuciones de tiempo, sangre y dinero por parte de la población estadounidense. A través de la página web oficial [www.redcross.org](http://www.redcross.org) se ofrecen diferentes opciones para poder colaborar con la organización. El interesado puede optar por la opción de donar una cantidad concreta de dinero, puede colaborar con su banco de sangre más cercano obteniendo información de los diferentes puntos asociados con la organización o bien puede participar en cursos de habilidades relacionadas con la supervivencia (Figura 1).

Figura 1. Pantalla de opciones de colaboración de American Red Cross



Fuente: <http://www.redcross.org>

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Los dos protagonistas de este caso son la compañía HBO y la institución *American Red Cross*. Ambos, impulsaron el 7 de marzo de 2019, la campaña “*Bleed for the Throne*” (Sangra por el trono), con la que se quería promover la donación de sangre. HBO quiso aprovechar el lanzamiento de la octava y última temporada de la serie “*Juego de Tronos*” para activar esta campaña, teniendo en cuenta el gran éxito que ha tenido la serie y la repercusión que podría llegar a tener esta iniciativa. Se desarrolló principalmente en Estados Unidos, pero también se llevó a cabo en diferentes países.

Los países que se mencionan en diferentes fuentes de noticias y que han participado en esta campaña a lo largo del mes de marzo de 2019, junto con su organización principal han sido los siguientes: EEUU (*American Red Cross*), Noruega (*Norwegian Red Cross*), Suecia (*GeBlod*), Sudáfrica (*South African National Blood Service*), Kenya (*Kenya Red Cross*), Ghana (*National Blood Service*), Botsuana (*Botswana Blood Transfusion Service*), Hungría (*Hungarian Red Cross*), Polonia (*Narodowe Centrum Krwi*), Rumanía (*REACT Association*), República Checa (*Czech Red Cross*), Bulgaria (*National Center for Transfusion Hematology y Bulgarian Red Cross*), Serbia (*Blood Transfusion Institute of Serbia*), Grecia (*Hellenic National Blood Transfusion Center*). A éstos se unirían tres países más en el mes de abril: Croacia (*Croatian Institute of Transfusion Medicine*), España (*Banc de Sang i Teixits*), y Portugal (*Instituto Português do Sangue e da Transplantação*).

Donar sangre, es un hecho de vital importancia. Gracias a esta labor, se consiguen salvar numerosas vidas y mejorar la salud de la población. Tal como afirma la Organización Mundial de la Salud, “existe una necesidad constante de donaciones regulares, ya que la sangre sólo se puede conservar durante un tiempo limitado y luego deja de ser utilizable”. En el caso concreto de Estados Unidos, en el año 2019, el hecho de donar sangre adquirió una mayor importancia. Como consecuencia del clima invernal, se cancelaron cientos de donaciones y alrededor de 35.000 unidades de sangre se quedaron sin recoger.

## Capítulo 9: ¿Desangrarse por el trono? #BLEEDFORTHETHRONE

El proyecto se puso en marcha la semana del 7 al 12 de marzo. Las personas que acudieron a donar durante esos días a los puntos de donación adheridos, recibieron una camiseta diseñada específicamente para la campaña. Además, los participantes tuvieron la posibilidad de entrar en un sorteo para asistir a la premier de Juego de Tronos incluyendo el viaje para dos personas con todos los gastos pagados.

Del 7 al 9 de marzo tuvo lugar en Austin (Texas) el famoso festival *South by Southwest (SXSW)*. Este evento congrega diferentes actividades y conferencias relacionadas con películas, series y música. Es por ello, que la campaña “*Bleed for the Throne*” quiso ser partícipe en este certamen. Teniendo en cuenta que los principales actores de la serie estuvieron allí y acudieron numerosos fanáticos de la serie, se quiso ofrecer la posibilidad de vivir una aventura real, de media hora de duración del universo de Juego de Tronos a quienes donaron durante el evento. Esta experiencia contó con la participación de un coro y 88 actores del elenco que escenificaron 108 páginas del guion de la serie. Este acontecimiento, ha sido el mayor esfuerzo promocional de donación de sangre en la historia de la Cruz Roja Americana. Solo el primer día del festival, se consiguieron cerca de 15.000 bolsas de sangre, mientras que la campaña solo tenía como objetivo principal recaudar unas 500 unidades durante los tres días de festival.

Del 11 al 30 de abril, la campaña incentivó la donación de sangre obsequiando a los participantes con un póster oficial de la serie y ofreciendo a los donantes entrar en un sorteo para conseguir el trono oficial de la serie. El desarrollo de la campaña en Estados Unidos fue un auténtico éxito, ya que se produjeron más de 350.000 donaciones de sangre, produciéndose un incremento del 12% respecto al año anterior.

En esta campaña, también se tuvo en cuenta a aquellas personas que no pudieron ser partícipes de la donación de sangre en esas fechas. Muchas de ellas, no pudieron colaborar por no contar con las características médicas necesarias, por haber realizado donaciones previas a este periodo o por haberse hecho un piercing o tatuaje en los últimos meses. Por ello, del 1 al 30 de abril se dio la oportunidad de participar en un sorteo a través de Facebook para ganar un póster firmado por el reparto de la serie. Para conseguirlo, los interesados debían comentar con el hashtag #Bleedforhethrone las razones por las que contribuyen con American Red Cross. De esta manera, se consiguió dar una mayor visibilidad a la campaña a través de las redes sociales.

**Figura 2.** Elenco de Juego de Tronos en el Festival South by Southwest (Texas, EEUU)



Fuente: [www.twitter.com](http://www.twitter.com)

Esta campaña también tuvo lugar en España, más concretamente en Cataluña donde HBO España impulsó junto con el *Banc de Sang i Teixits* (Banco de Sangre y Tejidos de Cataluña) la campaña “*Sagna pel Tron*” (Sangra por el trono). Comenzó el 16 de abril coincidiendo con el estreno de la octava y última temporada de Juego de Tronos. Para ello, numerosos puntos de donación (Ver Figura 3) se unieron a esta iniciativa con el fin de aumentar las reservas de sangre durante las vacaciones de Semana Santa ya que, en este periodo, el número de donaciones suele descender un 25% respecto a un mes normal. Entre todos estos puestos, cabe destacar *la Llibreria Gigamesh* tanto por no ser un lugar habitual de donación como por ser la entidad que más acciones comunicativas realizó para la campaña.

Figura 3. Algunos de los puntos de donación adheridos a la campaña en Cataluña



Fuente: [www.donarsang.gencat.cat](http://www.donarsang.gencat.cat)

*Llibreria Gigamesh* es una librería de Barcelona que desde 1985 se ha especializado en libros de literatura fantástica y de ciencia ficción, además de ofrecer toda clase de juegos no electrónicos (juegos de tablero, de guerra, de rol...). Actualmente, es la mayor librería de ciencia ficción y género fantástico a nivel europeo. Se encuentra en Carrer de Bailén N°8. Este establecimiento dedicó el primer día de la campaña *Sagna pel Tron* (16 de abril) a la donación de sangre.

Para atraer un mayor número de fanes donantes, en el lugar se encontraban dos de los personajes más famosos de la serie, como eran *Daenerys Targaryen* y *Sansa Stark*. Además, todos aquellos donantes que participaron en la campaña recibieron un ejemplar de "El Caballero de los Siete Reinos" de *Martin George R.R.*, conocido especialmente por ser el autor de la serie de novelas "Canción de hielo y fuego", que más tarde fueron adaptadas para la televisión con el título de "Juego de tronos".

Según comenta Alberto García Granda, responsable de las redes sociales y marketing de *Gigamesh*, la librería ya había realizado varias donaciones de sangre temáticas donde regalaban otros libros, por lo que no dudaron en unirse a esta iniciativa. A lo largo del día, la librería consiguió 158 donaciones que ayudaron a 468 personas. Los donantes, además de conseguir el libro de Martin George R.R. también eran obsequiados con una camiseta de Juego de Tronos y un portatiritas de la serie.

Por otro lado, cabe destacar el uso de las redes sociales en este tipo de campañas. Gracias al hashtag *#Bleedforhethrone* los internautas tenían la oportunidad de comentar, dar su opinión, compartir y dar visibilidad a esta generosa acción. Esta etiqueta tuvo uso en plataformas como Twitter, Instagram o Facebook. Su grado de interacción fue bastante alto en las tres plataformas, aunque cabe destacar que las más usadas por cuentas no oficiales fueron Twitter e Instagram.

Por otra parte, cabe resaltar la creación específica de una *landing page* que convirtió visitantes en donantes. Esta fue creada por HBO y presentaba la pregunta: "Tú qué harías *#Forthethrone*?" En ella, proponía tres opciones: misión, sangrar y crearás. El apartado específico para la campaña *#BleedForTheThrone* fue la opción "Sangrar" y en ella agrupaba las organizaciones de aquellos países que se habían unido a la iniciativa. Sin embargo, en esta página la realidad es que sólo aparecían algunos países, como son Estados Unidos, Serbia, Bulgaria, Chipre, Grecia, Hungría, Polonia y Rumanía.

Figura 4. Resumen del día de donaciones



Fuente: [www.facebook.com](http://www.facebook.com). Perfil de Gigamesh

Figura 5. Imágenes de algunos participantes y de los personajes disfrazados junto a los regalos ofrecidos



Fuente: [www.facebook.com](http://www.facebook.com). Perfil de Gigamesh

Figura 6. Pantalla principal de la landing page



Fuente: [www.forthethrone.com](http://www.forthethrone.com)

En el año 2014, el canal *Fox* junto con el Instituto Portugués de Sangre y Trasplantes (IPST) desarrolló una campaña similar. *Fox* es un canal de televisión por suscripción español de origen estadounidense, propiedad de *The Walt Disney Company Spain & Portugal* y operado por *Fox Networks Group Europe*. Por otro lado, el Instituto Portugués de Sangre y Trasplantes es una institución que tiene como misión a nivel nacional, regular y garantizar la donación, recolección, análisis, almacenamiento y distribución de la sangre humana, además de componentes sanguíneos, órganos, tejidos y células de origen humano.

## Capítulo 9: ¿Desangrarse por el trono? #BLEEDFORTHETHRONE

En este caso, para incentivar la donación de sangre se aprovechó el lanzamiento de la cuarta temporada de la exitosa serie *The Walking Dead*. Para ello, se puso en marcha la campaña *The Walking Dead Blood Store* de la mano de la agencia de consultoría creativa *Torke+CC*, cuya sede se encuentra en Lisboa. La promoción se desarrolló principalmente en Portugal, aunque también tuvo cierta repercusión en otros países como España, Países Bajos, Turquía, Estados Unidos, Colombia, Argentina y Hungría.

*The Walking Dead Blood Store* tuvo lugar del 7 al 16 de febrero de 2014 en Lisboa. Para el desarrollo de la campaña, se abrió en el centro comercial *Dolce Vita Tejo* una tienda de artículos oficiales de la serie (camisetas, zapatillas, sudaderas, lápices, tazas, delantales, carcasas de móviles, pósters, cantimploras, cómics o chapas). Dichos productos, se podían adquirir única y exclusivamente a través de los créditos conseguidos por donar sangre. Dependiendo de los mililitros de sangre donados, el donante recibía un crédito más alto o más bajo, es decir, cuanto más cantidad de sangre donase, más y mejores productos podía adquirir, respetando en todo momento los límites de salud establecidos.

Figura 7. Imagen promocional de la campaña *The Walking Dead Blood Store*



Fuente: <https://torkecc.com>

Esta iniciativa fue todo un éxito. Durante esos diez días, las donaciones de sangre en Portugal se incrementaron un 571% respecto al año anterior. Además, cabe destacar que el 67% de los donantes fueron primerizos, por lo que se considera que la campaña tuvo una gran repercusión. En cuanto a la trascendencia en redes sociales, se puede decir que fue bastante escasa. Por un lado, la promoción no contó con ningún hashtag propio, lo que supuso una gran limitación para conseguir un mayor reconocimiento y alcance. Por otro lado, las cuentas en las distintas redes sociales de *Fox* y el Instituto Portugués de Sangre y Trasplantes, no promovieron lo suficiente la campaña.

Además, cabe mencionar que no se realizó ningún video promocional sobre la campaña ni se creó una *landing page* específica. Únicamente, se desarrolló un video posterior a la promoción, en el que se recogieron los datos de las donaciones de sangre conseguidas y se mostraron diferentes imágenes de la tienda. El aspecto positivo de este video es que se grabó en inglés, por lo que, de esta manera, se incentivó a otros países a desarrollar la misma campaña. Sin embargo, no se han encontrado datos de las donaciones que se consiguieron en el resto de los países donde se llevó a cabo la misma promoción.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Por qué esta campaña no tuvo tanta repercusión en el resto de España?

Como hemos comentado anteriormente, la campaña *Bleed for the Throne* solo se desarrolló en Cataluña, en el resto de España no tuvo ninguna repercusión. Sin embargo, consideramos que, si se hubiera desarrollado de otra forma, podría haber tenido un alcance mucho mayor. En primer lugar, cabe destacar que el hashtag utilizado para interactuar durante la campaña estaba en catalán: *#SagnaPelTron*. Este hecho limitó el radio de acción; si se hubiera utilizado el hashtag en castellano se hubiera conseguido una mayor repercusión a nivel nacional. En este caso, se puso en marcha para la Semana Santa, por lo que muchos turistas en Cataluña, si hubieran conocido la campaña, hubieran participado.

Por otro lado, consideramos que la publicidad de dicha campaña en España fue escasa. Teniendo en cuenta el gran éxito de la serie, si se hubiera realizado una buena promoción, podría haber alcanzado un gran reconocimiento. De esta manera, el número de participantes hubiera sido mucho más representativo. Por último, se podrían haber habilitado muchos más puntos de donación por toda España para conseguir la mayor cantidad de sangre posible. Ante la creación de las etiquetas en las redes sociales, algún twittero comentaba que si esa campaña se hiciera en España él participaría.

Figura 8. Tweet con el #BleedForTheThrone

#BleedForTheThrone traed eso a españa que os dono dos litros por todo el merch que dais

3:40 a. m. · 10 mar. 2019 · Twitter for iPhone

Fuente: [www.twitter.com](http://www.twitter.com). Búsqueda #BleedForTheThrone

**Cuestión 2.** ¿Por qué no se llevó a cabo la misma campaña en el resto de países y no se estableció una fecha común de lanzamiento?

En cada uno de los países citados anteriormente, la campaña se llevó a cabo de manera diferente, con diferentes obsequios, diferente página web oficial y en diferentes fechas. Algo que nos ha llamado la atención es que no se desarrollara una campaña global y con una fecha de lanzamiento común. Si se hubiera realizado de la misma manera en todos los países, se habría conseguido una mayor repercusión. Toda la promoción que se llevó a cabo en Estados Unidos, se podría haber extendido globalmente, consiguiendo un mayor alcance y participación de donantes. Además, en USA la campaña se impulsó en el mes de marzo, un mes antes del estreno de la última temporada. De esta manera, su desarrollo pudo tener una duración mayor que en otros países y obtener más sangre. Sin embargo, en otros países el lanzamiento se produjo justo en la fecha del estreno y con una duración de una o pocas semanas.

Consideramos que, si en todos los países se hubiera producido en el mes de marzo, la campaña hubiera obtenido un gran éxito y se hubiera conseguido un mayor número de donantes. Unificando todas las campañas a fechas comunes y acciones de comunicación similares con etiquetas en redes sociales iguales, se hubiera conseguido una mayor difusión en internet ya que el #BleedForTheThrone podría haberse convertido en Trending Topic. Así, los internautas habrían sido conscientes de la realización de la campaña y podrían participar con las mismas condiciones que en el resto de países.

**Cuestión 3.** ¿Podría haberse planteado la campaña de una manera más enfocada a la trama de la serie *Juego de Tronos*?

Consideramos que se podría haber sacado mucho más partido a la campaña, exprimiendo al máximo el argumento y el éxito de la serie. “Juego de Tronos” narra la lucha entre varios reinos por el Trono de Hierro en Poniente, por lo que se podría haberse llevado a cabo una campaña unificada en igualdad de condiciones para todas las regiones, donde cada país constituyera un reino. De esta manera, cada reino lucharía para conseguir “El Trono del Donante”. Si se hubiera enfocado la campaña hacia la lucha entre reinos, aparte del desarrollo ya establecido, se podría haber conseguido un mayor número de donaciones. La gente se hubiera implicado más para conseguir que su país obtuviera el “Trono del Donante”.

**Cuestión 4.** ¿Qué analogías y diferencias se encuentran entre *Bleed for the Throne* y *The Walking Dead Blood Store*?

La campaña *Bleed for the Throne* pudo utilizar como referencia la iniciativa impulsada por Fox en el año 2014 de *The Walking Dead Blood Store*. Ambas promociones, tenían como objetivo incentivar la donación de sangre. Además, para conseguir una mayor repercusión, las dos campañas estaban

## Capítulo 9: ¿Desangrarse por el trono? #BLEEDFORTHETHRONE

inspiradas en series que fueron todo un éxito a nivel internacional y que presentaban un argumento un tanto sangriento. Para motivar a la gente a que acudiera a donar, en ambas iniciativas se ofrecía a los donantes artículos promocionales de cada una de las series. Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, podemos decir que la campaña realizada en el año 2014, pudo servir de inspiración para la de *Bleed for the Throne*. Sin embargo, nos gustaría destacar aquellas diferencias más significativas:

|  | <i>Bleed for the Throne</i>  | <i>The Walking Dead Blood Store</i>  |
|--|--|--|
| <b>Promotores de la campaña</b>                        | HBO  | Fox  |
| <b>Series utilizadas para la iniciativa</b>            | Juego de Tronos  | <i>The Walking Dead</i>  |
| <b>Países y Organizaciones</b>                         | EEUU, Noruega (Norwegian Red Cross), Suecia (GeBlod), Sudáfrica (South African National Blood Service), Kenya (Kenya Red Cross), Ghana (National Blood Service), Botsuana (Botswana Blood Transfusion Service), Hungría (Hungarian Red Cross), Polonia (Narodowe Centrum Krwi), Rumanía (REACT Association), República ChecaCzech Red Cross, Bulgaria, Serbia (Blood Transfusion Institute of Serbia), Grecia (Hellenic National Blood Transfusion Center), Croacia (Croatian Institute of Transfusion Medicine), España (Banc de Sang i Teixits), y Portugal (Instituto Português do Sangue e da Transplantação). | Portugal (Instituto Português do Sangue e da Transplantação), España, Países Bajos, Turquía, Estados Unidos, Colombia, Argentina y Hungría. *<br><br>*No hay información sobre las organizaciones que colaboraron en estos países. |
| <b>Año de lanzamiento</b>                              | 2019   | 2014   |
| <b>Promoción de la campaña</b>                         | Landing page, cuentas específicas en Twitter, Instagram y Facebook.<br>Creación del hashtag #BleedForTheThrone   | Carteles publicitarios   |
| <b>Artículos Promocionales</b>                         | Camisetas, porta tiritas, libros, entradas, pósters...   | Camisetas, zapatillas, sudaderas, lápices, tazas, delantales, carcacas de móviles, pósters, cantimploras, llaves inglesas, cómics, chapas...   |
| <b>Forma de intercambio de productos</b>               | Un artículo por donación.<br>Los regalos dependían del país donde se realizase la donación.  | Dependiendo de la cantidad de sangre donada, los donantes recibían un crédito para canjear por artículos.  |
| <b>Resultados de la campaña en los países pioneros</b> | EEUU<br>Aumento de las donaciones en un 12% respecto al año anterior.<br><br>*No se han podido comparar los mismos países en ambas campañas por falta de información.  | Portugal<br>Aumento de las donaciones en un 571% respecto al año anterior.   |

**Cuestión 5.** ¿El funcionamiento de esta campaña fue el adecuado o debería haber seguido la misma forma de intercambio de productos que *The Walking Dead Blood Store*?

La campaña de *Bleed for the Throne*, ofrecía a todos los donantes un artículo promocional de la serie, sin importar los mililitros de sangre que donaran. Sin embargo, como se ha explicado anteriormente, en *The Walking Dead Blood Store*, cuanta más cantidad de sangre se donase, más y mejores artículos se podían conseguir. No obstante, se debe tener en cuenta que, según Cruz Roja, una persona con 50 kg puede donar hasta 450 ml. De esta manera, en esta campaña se incentivaba a que los donantes que quisieran adquirir un producto de alto coste, animaran a amigos o familiares a acudir a donar y así, conseguir más créditos.

## Capítulo 9: ¿Desangrarse por el trono? #BLEEDFORTHETHRONE

En una de las imágenes utilizadas para dar a conocer la iniciativa *The Walking Dead Blood Store*, aparecía el precio tachado de uno de los artículos promocionales en euros y su equivalencia en mililitros de sangre (1200ml). Sin embargo, consideramos que hubiera sido mejor establecer la equivalencia según el número de donaciones requeridas (1200ml = 3 donaciones) para que hubiera una concordancia entre la tienda y las acciones promocionales (Figura 9). En el establecimiento, cada uno de los productos estaba valorado en X donaciones.

Figura 9. Izquierda: imagen promocional. Derecha: imagen promocional propuesta.



Fuente: Imagen izquierda, [www.becausexm.com](http://www.becausexm.com); imagen derecha: elaboración propia

Como ya se ha comentado anteriormente, todos los donantes de *Bleed for the Throne* obtenían un artículo promocional, mientras que *The Walking Dead Blood Store* no aseguraba a todos sus donantes a conseguir un producto de la serie. Por ejemplo, si un donante decidiera adquirir una taza valorada en dos donaciones, necesitaría la aportación de una persona más, por lo que uno de ellos no podría disfrutar del producto obtenido. Por ello, consideramos que la campaña relacionada con Juego de Tronos tuvo una mejor ejecución, ya que era mucho más equitativa.

## 4. CONCLUSIONES

La compañía *HBO* junto con la institución *American Red Cross* (Cruz Roja Americana) impulsó la iniciativa *Bleed for the Throne*, basada en la exitosa serie de Juego de Tronos. Dicha campaña tenía como objetivo promover la donación de sangre. Tras su realización, se consiguió aumentar notablemente las reservas de sangre en Estados Unidos, así como en el resto de países donde se desarrolló.

Para promocionar la campaña, se llevaron a cabo diferentes acciones en distintas plataformas digitales. Por un lado, las organizaciones responsables de las recogidas de sangre en cada uno de los países, divulgaron a través de sus redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram) los puntos de donación y las fechas habilitadas en cada país. Por otro lado, se creó un video específico en el que se invitaba a los espectadores a desangrarse por el trono, y una *landing page* para informar de los países y las principales organizaciones donde se desarrolló la campaña. La promoción se realizó de una forma personalizada en cada país. Se tuvo en cuenta el idioma y se llevó a cabo un merchandising diferente en cada localización.

*Bleed for the Throne*, podría haber tenido un alcance mucho mayor en España. Dicha campaña solo se realizó en Cataluña y se utilizó el catalán para todo su desarrollo. Esto limitó su radio de acción y provocó una escasa participación por parte de los aficionados de la serie localizados fuera de la región.

La principal razón por la que hemos querido desarrollar este caso, ha sido para dar visibilidad a la necesidad de donar sangre. Además, nos pareció interesante estudiar cómo el gran éxito de una serie puede incentivar una buena causa. Hemos centrado el caso en Estados Unidos, puesto que fue el primer país donde se lanzó la campaña y donde mayor repercusión tuvo en redes sociales y medios de comunicación. Como consecuencia de ello, fue donde se produjo el mayor registro de donaciones de sangre. A su vez, hemos querido tratar el caso concreto en España, ya que no teníamos conocimiento de

dicha iniciativa. Por otro lado, nos sorprendió el hecho de que solo se desarrollara en Cataluña teniendo en cuenta que, Juego de Tronos, es una serie mundialmente conocida.

Además, hemos querido comparar esta campaña con la iniciativa similar que se llevó a cabo en Portugal puesto que nos parecía interesante contrastar las analogías y las diferencias de ambas acciones promocionales. A su vez, queríamos valorar si se produjeron mejoras significativas en el desarrollo de *Bleed for the Throne* respecto a la anterior.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albertini. (4 de octubre de 2019). Espinof: <https://www.espinof.com/internacional/la-historia-de-hbo-en-4-minutos>.
- American Red Cross. (28 de septiembre de 2019): <https://www.redcrossblood.org/donate-blood/dlp/hbgameofthrones.html>.
- American Red Cross. (4 de octubre de 2019): <https://www.redcross.org/about-us/our-work/training-education.html>.
- Control Publicidad. (18 de octubre de 2019): <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/hbo-invita-a-sus-fans-a-derramar-sangre-por-el-trono-de-hierro/>.
- Davidge, J. (10 de Febrero de 2020). Becausexm: <https://www.becausexm.com/blog/great-experiential-marketing-the-walking-dead-blood-store>
- GiantSpoon. (10 de febrero de 2020): <https://www.giantspoon.com/project/15402/hbo-bleed-for-the-throne>
- GOT/ #ForTheThrone. (17 de octubre de 2019): <https://www.forthethrone.com/quest/bleed>
- HBO España. (4 de octubre de 2019): <https://es.hboespana.com/about>.
- Izquierdo, A. (4 de octubre de 2019). Xataka: <https://www.xataka.com/cine-y-tv/no-es-television-es-hbo-y-amc-y-starz-y-fx-y-netflix-y-amazon>.
- La Vanguardia. (10 febrero de 2020): <https://www.lavanguardia.com/vida/20140429/54407372568/tha-walking-dead-pagar-sangre.html>
- Legay, M. (10 de febrero de 2020). Netjoven: <https://netjoven.pe/actualidad/149611/The-Walking-Dead-crea-tienda-donde-se-paga-solo-con-sangre---VIDEO.html>.
- Mejino, L. (4 de octubre de 2019). Serielizados: <https://serielizados.com/las-otras-hbo-la-expansion-mundial-del-gigante-del-cable-estadounidense/>.
- Romero, M. (18 de octubre de 2019). Sensacine: <http://www.sensacine.com/noticias/series/noticia-18575350/>.
- Santalucia, N. (17 de octubre de 2019). Momoko: <https://momoko.es/noticia/el-banco-de-sangre-y-gigamesh-se-suman-a-la-campana-mundial-bleed-for-the-throne>.
- Serrano, A. (17 de octubre de 2019). Fantasy mundo: <https://www.fantasy mundo.com/hbo-espana-lanza-la-campana-sangra-por-el-trono-para-fomentar-la-donacion-de-sangre/>.
- SXSW Schedule. (17 de octubre de 2019): <https://schedule.sxsw.com/2019/events/OE38832>.
- U.S. Food and Drug Administration. (4 de octubre de 2019): <https://www.fda.gov/consumers/articulos-en-espanol/avances-para-salvar-vidas-con-sangre>.
- Watchtves. (10 de febrero de 2020): <https://watchtves.wordpress.com/2014/05/12/the-walking-dead-blood-store-la-tienda-donde-todo-se-compra-con-sangre/>.
- Winder, C. (17 octubre de 2019). Curbed Austin.: <https://austin.curbed.com/2019/2/25/18239004/sxsw-game-of-thrones-event-2019-where>.

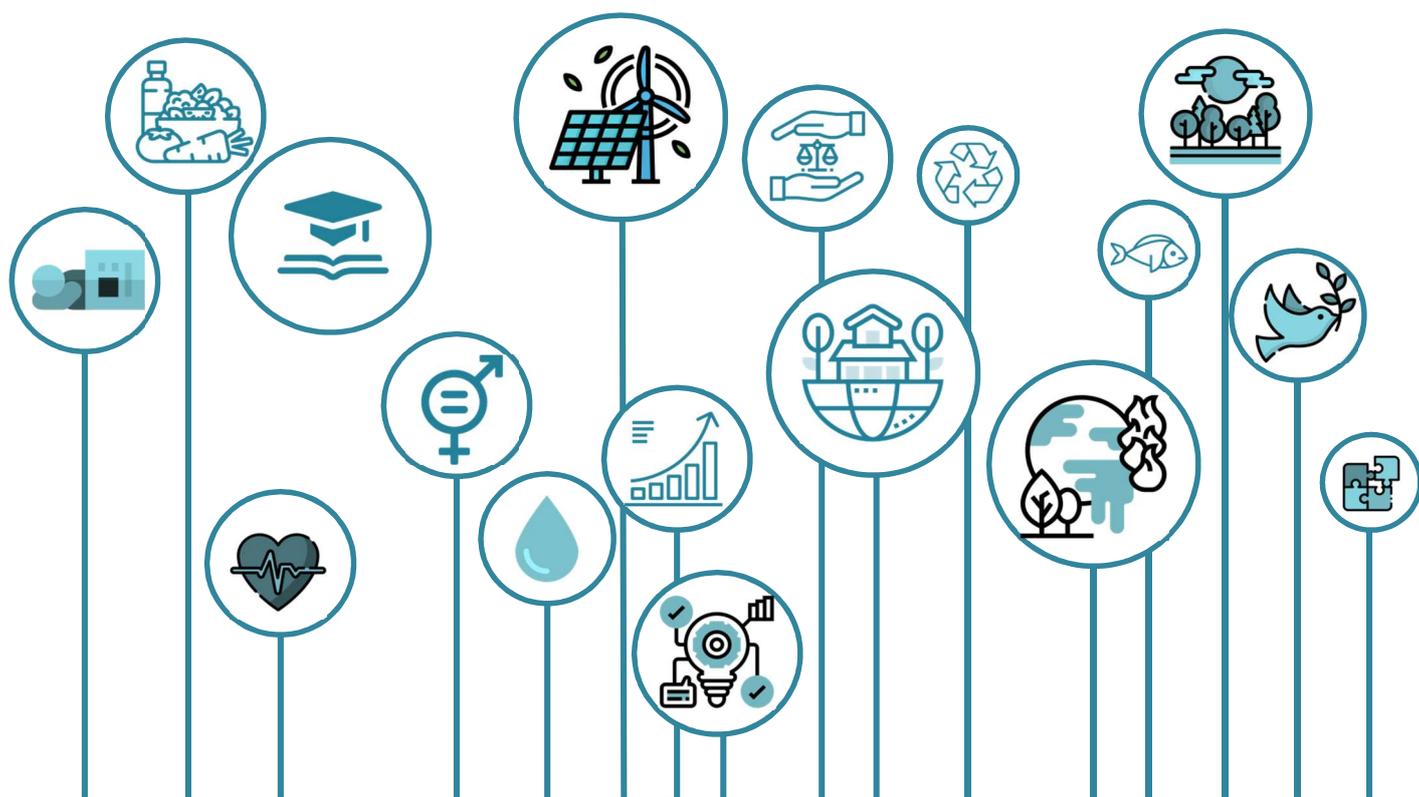


Experiencias  
Docentes Innovadoras

*de*

SECCIÓN  
II

# Marketing para el emprendimiento y la innovación social





## CAPÍTULO 10:

# FILANTROPÍA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL: ESTRATEGIAS COLABORATIVAS E INTEGRADORAS PARA LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Marta Rey-García

*Universidad de A Coruña (España)*

**RESUMEN:** La innovación social consiste en procurar soluciones novedosas a complejos problemas de la sociedad actual, incluidos los retos de sostenibilidad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (Hambre cero), 3 (Salud y bienestar) y 12 (Producción y consumo responsables) confluyen en el desafío de transformar la gobernanza de los sistemas alimentarios para garantizar su seguridad y sostenibilidad. Se presenta una iniciativa innovadora (colaborativa e integradora) en este ámbito, liderada por la fundación filantrópica privada J.W. McConnell. Se contextualizan el problema del acceso a alimentos saludables y el movimiento social cristalizado en la alianza *Food Secure Canada* para conseguir sistemas alimentarios sostenibles en Canadá. Dentro de la cadena de suministro institucional destaca el programa “Nourish” (“Nutrir”), dedicado a transformar la gobernanza alimentaria en el sector sanitario a través de: 1) la comprensión de la conexión entre alimentación, salud y curación; y 2) la construcción de una comunidad nacional de innovadores que mejoren los menús e implanten la compra sostenible.

**ABSTRACT:** Social innovation consists of producing novel solutions to complex societal problems, including sustainability challenges. Sustainable Development Goals (SDG) 2 (Zero Hunger), 3 (Good Health and Well-Being), and 12 (Responsible Production and Consumption) converge toward the challenge of transforming the governance of food systems in order to guarantee their security and sustainability. We present an innovative initiative in this realm (collaborative and integrative), led by the private philanthropic foundation J.W. McConnell. The problem of access to healthy food and the social movement formalized through the *Food Secure Canada* alliance to achieve sustainable food systems in Canada are contextualized. With a focus on the institutional supply chain, the “Nourish” program aims at transforming food governance in health care through the following mechanisms: 1) A better understanding of the connection between food, health and healing; and 2) Building a national community of innovators who can improve menus and implement sustainable procurement.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente caso analiza una iniciativa innovadora en el ámbito de los sistemas alimentarios sostenibles, desarrollada por múltiples grupos de interés en colaboración y liderada por una fundación filantrópica privada. Se trata del programa “*Nourish*” (“Nutrir”), perteneciente a la iniciativa “Sistemas alimentarios sostenibles” de la Fundación McConnell. La Fundación McConnell (*J.W. McConnell Family Foundation*) es una fundación privada canadiense de larga trayectoria. Fue establecida en 1937 por John Wilson McConnell (1877-1963), hijo de inmigrantes irlandeses en Canadá, financiero de éxito vinculado a múltiples compañías y sectores (desde la *Standard Chemical Company* al retail, a través de *Goodwin's Department Store*), y activísimo filántropo en Montréal, Quebec. Desde la década de 1980 el ámbito de actuación de la fundación se extiende a todo Canadá (Fundación McConnell, 2019a).

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

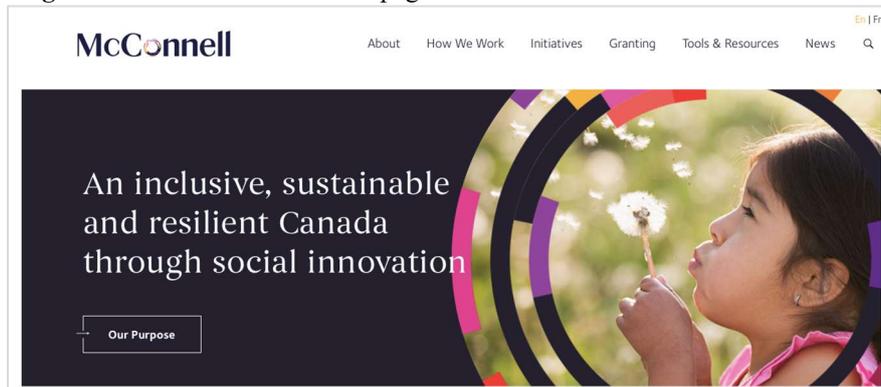
La **filantropía**, entendida como acción voluntaria en pro del bien público o común (Payton y Moody, 2008), consiste en dedicar recursos materiales e inmateriales a fines de interés general, tanto por parte de individuos (donaciones monetarias y en especie, voluntariado), como de organizaciones (desde empresas hasta entidades sin ánimo de lucro). El actor por excelencia de la filantropía organizada o institucional son las **fundaciones**, entendidas como un tipo de entidad no lucrativa o del tercer sector que, a diferencia de las asociaciones, carece de miembros y cuenta con un cierto patrimonio adscrito al cumplimiento de sus respectivos fines de interés general (Rey-García y Álvarez-González, 2017).

La Fundación McConnell es una de las organizaciones filantrópicas más destacadas de Canadá por antigüedad, tamaño y centralidad en las principales iniciativas de institucionalización del sector filantrópico. Fue la segunda fundación familiar creada en ese país. Como fundación patrimonial, en 2015 era la quinta del país por volumen de activos (con 607 millones de dólares canadienses). En cuanto al volumen de ayudas concedidas, frisa los 30 millones de dólares canadienses por año (PFC, 2017; Fundación McConnell, 2019a). Es miembro tanto de *Philanthropic Foundations Canada* (la principal asociación nacional de “grantmakers” o instituciones filantrópicas donantes), como de la *Environment Funders Canada*; y colabora con *Community Foundations Canada*, la red que agrupa a las 191 fundaciones comunitarias del país (EFC, 2019; CFC, 2019; PFC, 2019).

La **innovación social** consiste en procurar soluciones novedosas a los complejos problemas a los que se enfrenta la sociedad actual. Es un proceso que suele implicar a todo tipo de actores: públicos, empresariales y de la sociedad civil (Álvarez-González et al., 2017). Hoy en día se espera que las organizaciones del tercer sector contribuyan a todo tipo de causas de interés general, no solo con recursos asistenciales o acciones puntuales, sino también con soluciones innovadoras basadas en su propio *know-how* y en el de sus redes de colaboradores. Satisfacer esta expectativa suele exigir a estas organizaciones cambiar su propia gobernanza, interna y externa. Para contribuir a la innovación social deben cooperar en mayor medida con otros actores sociales, transformar sus modelos de actuación, y rendir cuentas de su desempeño a los grupos de interés relevantes y a la sociedad (Rey-García, 2018).

La Fundación McConnell ha intentado impulsar la innovación social como concepto y como práctica en Canadá desde 2012, incorporándola a la formulación de su propia misión, consistente en contribuir a la sostenibilidad a través de la innovación social. Como puede verse en la figura 1, su propósito reza “*an inclusive, sustainable and resilient Canada through social innovation*” (Fundación McConnell, 2019a). Entre 2010 y 2015 tuvo lugar una reorientación estratégica de su actividad, con motivo de la cual se lanzaron una serie de iniciativas novedosas, entre ellas “*Sustainable Food Systems*”, objeto del presente caso de estudio. Se trata de iniciativas colaborativas que integran las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de una serie de causas, problemas o retos de interés general; tanto en su diagnóstico como en el abordaje e implementación de soluciones (Fundación McConnell, 2019b).

**Figura 1.** Pantalla de inicio de la página web oficial de la Fundación McConnell



Fuente: <http://www.mcconnellfoundation.ca>

## 2. DESARROLLO DEL CASO

El objetivo del presente caso es analizar la iniciativa “*Sustainable Food Systems*”, impulsada por la Fundación McConnell, como ejemplo de una respuesta innovadora al reto de mejorar la gobernanza de los sistemas alimentarios. El fin último de transformar la gobernanza de los sistemas alimentarios consiste en garantizar la seguridad alimentaria y sostenibilidad nutricional de personas y comunidades para contribuir a su salud y bienestar. Se trata de una iniciativa colaborativa de ámbito nacional (Canadá) que incide fundamentalmente sobre la intersección entre la alimentación y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (Hambre cero), 3 (Salud y bienestar) y 12 (Producción y consumo responsables) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (Fundación McConnell, 2019b).

Dentro de dicha iniciativa, se prestará especial atención a la cadena de suministro de alimentación institucional, y en concreto al programa “*Nourish*” (“Nutrir”), que tiene por objetivo promover la alimentación para la salud y la curación en las instituciones hospitalarias (Nourish, 2019). El presente caso puede resultar en aprendizajes extrapolables a otras cadenas de suministro alimentario institucional (como p.ej. las de instituciones educativas o de servicios sociales) y, en general, iluminar los esfuerzos para transformar la gobernanza de los sistemas de alimentación en los países desarrollados para hacerlos más seguros y sostenibles. La estrategia desplegada por la fundación resulta además de interés para cualquier iniciativa de innovación social ligada a ODS donde concurra la necesidad de combinar herramientas de marketing social con acciones de trade marketing.

### **Innovación social para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): transformando la gobernanza de los sistemas alimentarios para garantizar la seguridad alimentaria**

La **innovación para la sostenibilidad** se ha convertido en el gran reto de las economías desarrolladas, tanto a nivel macro como meso. Desde el punto de vista socioeconómico, el informe Brutland ha definido el reto del desarrollo sostenible como aquel “*that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*” (Brutland, 1987). Desde el punto de vista organizacional, la sostenibilidad se ha conceptualizado a través de la **triple cuenta de resultados** (*triple bottom line* o TBL), que consiste en integrar de forma equilibrada tres dimensiones del desempeño (Elkington, 2004): económico (*profit*), social (contribución al desarrollo comunitario y la justicia social o *people*) y medioambiental (protección del medio ambiente o *planet*). Se trata pues de integrar y equilibrar la rentabilidad económica con el desempeño en las dimensiones no financieras, a través de la prevención o compensación de los impactos negativos y sobre todo de la creación de impactos positivos; y todo ello con una perspectiva de largo plazo. Más recientemente se ha incorporado el buen gobierno de las organizaciones como dimensión no financiera imprescindible para optimizar el desempeño en las restantes dimensiones de sostenibilidad; de ahí la referencia al desempeño corporativo en sostenibilidad como ESG/ASG -*environment, social y governance* o ambiente, social y gobierno-.

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030 de Naciones Unidas (2015) encarnan la naturaleza compleja y multifactorial de los retos de sostenibilidad a los que se enfrentan la humanidad y las organizaciones. Abordar cuestiones como el fin de la pobreza, la energía asequible y no contaminante, la producción y consumo responsables, la acción por el clima, o la paz, justicia e instituciones sólidas (por citar solo cinco de los 17 ODS), requiere de soluciones innovadoras por su naturaleza colaborativa e integradora de las distintas dimensiones de sostenibilidad (ONU, 2015).

En primer lugar, para abordar los ODS es precisa la **colaboración** de todos los actores sociales, incluidos los gobiernos, el sector privado empresarial y la sociedad civil; y dentro de cada sector la de los grupos de interés más relevantes (Gray y Purdy, 2018). No por casualidad, el 17º ODS consiste precisamente en alianzas para lograr el resto de objetivos. En segundo lugar, para dar respuesta a retos de

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

sostenibilidad es necesario valorar de forma **integrada** los impactos de la actividad humana, tanto positivos (oportunidades) como negativos (riesgos); y en todas sus dimensiones: económica, social, medioambiental y de gobierno. En definitiva, abordar los ODS requiere de diagnósticos, abordajes y herramientas novedosas en el sentido de conseguir una aproximación sistémica a la comprensión de los problemas, la creación de soluciones que integren todas las dimensiones de sostenibilidad, y la implementación y evaluación colaborativas de esas soluciones.

El reto al que se refiere el caso consiste en cambiar la **gobernanza de los sistemas alimentarios**, la denominada *food governance*, para hacerlos más sostenibles. Este desafío ha sido abordado en el contexto de garantizar la seguridad alimentaria y nutricional en los países en vías de desarrollo en conexión con el segundo ODS, que se refiere a “Hambre cero”; y antes de 2015 en conexión con los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas. Por gobernanza nos referimos a “las reglas y procesos formales e informales a través de los cuales los actores públicos y privados articulan sus posiciones e intereses para la toma de decisiones e implementación” (FAO, 2017: 3).

En las sociedades más desarrolladas, los procesos de gobierno se caracterizan porque los actores gubernamentales y no gubernamentales son estructuralmente interdependientes. Interaccionan y consensuan reglas para conseguir coordinadamente objetivos comunes que son prioritarios para la sociedad, a la par que dirimen sus conflictos y avanzan sus objetivos individuales. Los ODS también están conectados entre sí y no pueden ser abordados con eficacia si antes no se diagnostican sus interdependencias. Una de las raíces de la pobreza –cuyo fin procura el primer ODS- se encuentra precisamente en la **inseguridad alimentaria**, entendida como la falta de acceso, físico y/o económico, a una alimentación suficiente y/o saludable. La conexión entre gobernanza alimentaria y seguridad alimentaria y nutricional se basa por tanto en el reconocimiento de que los problemas sociales son el resultado de la acumulación de factores interdependientes, y que resolverlos requiere de aproximaciones sistémicas, esfuerzos colaborativos y buen gobierno. Los actores relevantes cuentan con recursos y capacidades productivas, técnicas, políticas y financieras desiguales e insuficientes para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional por sí solos (FAO, 2017). Es necesario implementar intervenciones coordinadas que combinen financiación e incentivos de mercado con políticas efectivas y regulación.

Canadá es un país rico y desarrollado y, sin embargo, está afectado por problemas de pobreza e inseguridad alimentaria en la medida en que millones de canadienses no pueden acceder a la alimentación que precisan. Resolver estos problemas requiere sustituir el paradigma de la ayuda alimentaria de emergencia (las tradicionales *soup kitchens* o comedores sociales) por otros modelos más transformadores, basados en diagnósticos e intervenciones integradas. Por un lado, los diagnósticos deben conectar la inseguridad alimentaria con la enfermedad física y mental, la desigualdad, la soledad, la fragmentación comunitaria y el estigma asociado a las situaciones de necesidad. Por otro, las acciones deben integrar la provisión de alimentación con la participación cívica y la acción política. Este nuevo paradigma se refleja en la misión de la red que agrupa a los 11 centros de alimentación comunitaria del país: “construimos la salud, sentido de pertenencia y justicia social de las comunidades de bajos ingresos a través del poder de la alimentación” (Community Food Centres Canada, 2019).

### **Sistemas alimentarios sostenibles: los movimientos sociales como impulsores de políticas de innovación para la sostenibilidad**

El deseo de cambiar la gobernanza de los sistemas alimentarios para hacerlos más sostenibles emerge de la conciencia de que la alimentación, la salud, la integridad ecológica y la justicia social son conceptos muy interconectados. Desde la perspectiva de los consumidores, la conexión entre los derechos fundamentales a la alimentación y a la salud es trazable a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que en su artículo 25.1 proclama que “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

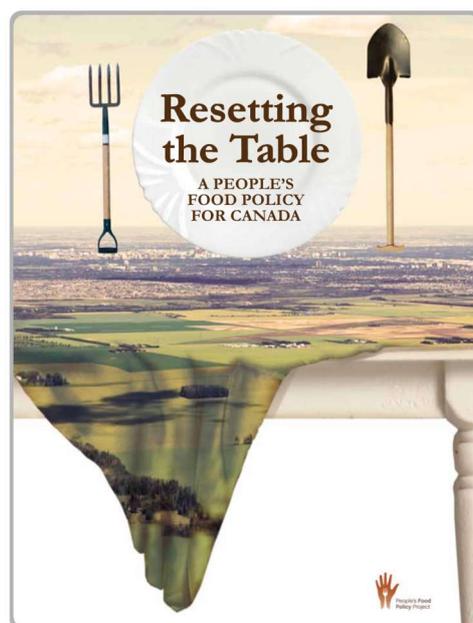
que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios [...]” (ONU, 1948). En cuanto a la perspectiva de los pequeños productores, la conexión entre la alimentación, la justicia social y la integridad ecológica ha sido promovida internacionalmente por movimientos de la sociedad civil como la Vía Campesina, que desde 1996 impulsa el concepto de **soberanía alimentaria**: “*the right of peoples to healthy and culturally appropriate food produced through ecologically sound and sustainable methods, and their right to define their own food and agriculture systems*” (La Vía Campesina, 2019).

En Canadá la *People’s Food Commission* puso de manifiesto, a finales de la década de los 1970, la necesidad de cambiar la gobernanza del sistema alimentario a la vista del creciente poder de las grandes corporaciones fabricantes, cuyo control sobre el sistema había incrementado a costa del resto de grupos de interés relevantes –esto es, los que crían, cosechan, pescan, preparan, procesan, distribuyen y comen alimentos. El **food movement** se articuló durante las siguientes tres décadas en torno al concepto de seguridad alimentaria –garantizar el acceso a los alimentos saludables para todos-, centrándose más en la ayuda mutua que en la acción política (Kneen, 2012).

En 2001 este movimiento social cristalizó en la alianza *Food Secure Canada*, que destaca por su posicionamiento y participación en materia de políticas que inciden sobre el sistema alimentario. Adoptó el concepto de soberanía alimentaria –propio del Sur Global- y lo adaptó al entorno de un país desarrollado del Norte. En sus propias palabras, “*Food Secure Canada insists that food justice requires sustainable livelihoods, that sustainable livelihoods require respect and care for the natural world, and that all of this demand a democratic voice for the people involved*” (FSC, 2019).

*Food Secure Canada* se dedicó a impulsar la formulación abajo-arriba (**grassroots**) de políticas alimentarias a través del *People’s Food Policy Project*, un esfuerzo colaborativo que contó con la financiación de la ONG Heifer International y la participación de unas 3.500 personas, incluidos representantes de los pueblos indígenas –Canadá es la tierra de más de 600 naciones aborígenes, sin contar a los Inuit o Métis-. El proyecto culminó en 2011 con la publicación del documento *Resetting the Table: A People’s Food Policy for Canada*, que recoge la visión, ideas y propuestas para un sistema alimentario canadiense “saludable, justo y ecológico” (vid. Figura 2).

**Figura 2.** Portada del informe resultante del *People’s Food Policy Project* de *Food Secure Canada* (2011)



Fuente: <https://foodsecurecanada.org/sites/foodsecurecanada.org/files/FSC-resetting2012-8half11-lowres-EN.pdf>

## Capítulo 10: Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

*Food Secure Canada* es la organización que lidera actualmente la innovación de los sistemas alimentarios para la sostenibilidad en Canadá. Se trata de una **alianza** de ámbito nacional entre organizaciones e individuos –desde dietistas a granjeros, pasando por pequeñas y medianas empresas alimentarias- para avanzar la seguridad y soberanía alimentarias a través de tres objetivos interrelacionados (FSC, 2019):

- 1) **Hambre cero:** “Todas las personas deben, en cualquier momento, ser capaces de adquirir, de manera digna, una provisión adecuada de alimentos cultural y personalmente aceptables”.
- 2) **Alimentación saludable y segura:** Abarca alimentos seguros y nutritivos que están libres de patógenos y de químicos industriales, además de requerir testeo y monitorización independientes para los organismos genéticamente modificados que entran en el sistema.
- 3) **Sistemas alimentarios sostenibles:** Un sistema alimentario sostenible se define como la producción y consumo de alimentos (cultivo, procesado y distribución; incluidas la pesca, la caza y otras modalidades relativas a la alimentación de origen silvestre) que mantiene y potencia la calidad de la tierra, el aire y el agua para las generaciones futuras, y provee de un modo de vida adecuado a las personas que trabajan en ella.

La acción política por la seguridad alimentaria es impulsada con éxito desigual a nivel federal, provincial y local en Canadá (Kneen 2012). La **advocacy** o influencia política es la estrategia nuclear de *Food Secure Canada* para conseguir sus objetivos. A modo de ejemplo, con motivo de las elecciones federales de octubre de 2019, esta alianza lanza la campaña *Eat, think, Vote* (vid. Figura 3) para dialogar con los candidatos de forma no partidista en torno a sus posiciones sobre seguridad y soberanía alimentarias; y así trasladar esas posiciones a sus miembros de cara a informar su voto (Eat Think Vote, 2019).

**Figura 3.** Food Secure Canada y la campaña Eat Think Vote



Fuente: <https://foodsecurecanada.org/resources-news/news-media/federal-elections-2019-where-parties-stand-food-issues>

### La cadena de suministro alimentario institucional: el Programa “Nourish” sobre el futuro de la alimentación en la asistencia sanitaria

En este contexto de creciente importancia del *food movement* en Canadá lanza la Fundación McConnell en 2010 su iniciativa “Sistemas Alimentarios Sostenibles”. La Fundación es partner y miembro de *Food Secure Canada*, además de contarse entre sus mayores financiadores de manera ininterrumpida desde

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

2011 hasta 2019. Apoyándose en su pasada trayectoria como financiadora de proyectos innovadores en alimentación, la visión de la fundación consiste en promover un **cambio sistémico** de modo que: 1) el sistema alimentario conecte a consumidores y a productores en cadenas de suministro que incorporen valores compartidos en torno a la sostenibilidad, la salud y la resiliencia; y 2) el sistema alimentario refuerce las economías locales, garantice la sostenibilidad medioambiental y contribuya a la salud y el bienestar de todos. Para hacer realidad esta visión, la fundación ha desarrollado inversiones, concedido ayudas (*grantmaking*) y actuado como *convenor* o coordinador en iniciativas en colaboración en torno a tres áreas: alimentación institucional, cadenas de valor alimentarias regionales y seguridad alimentaria comunitaria. Entre las iniciativas en colaboración podríamos destacar las siguientes (Fundación McConnell 2019b):

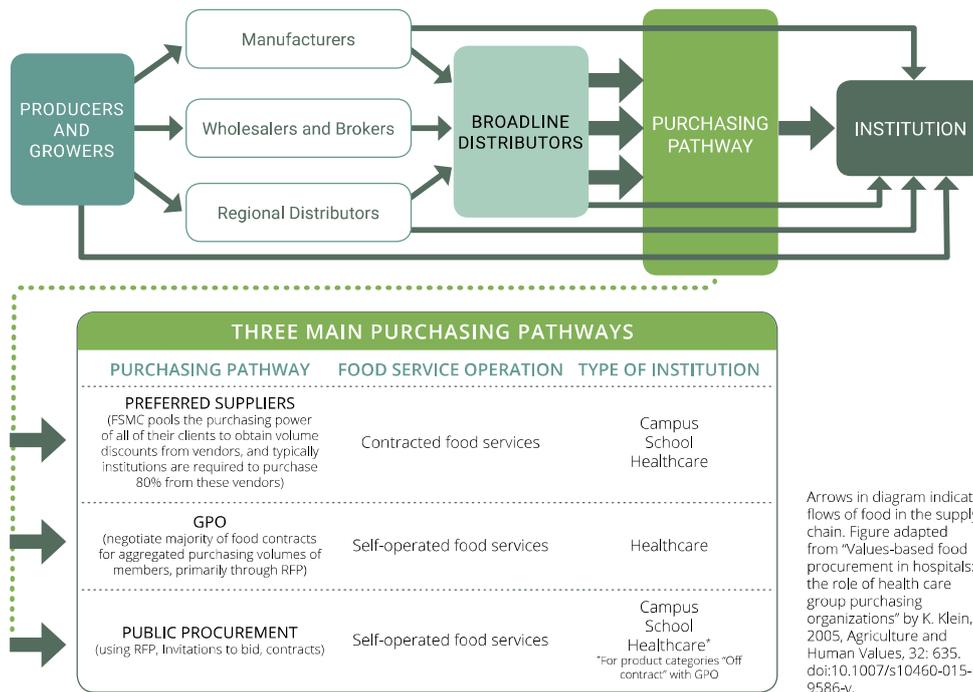
- **Co-financiación:** Participación en el comité de inversores del *Centre for Food in Canada*.
- **Co-innovación:** Trabajo con el *Food Lab* del *Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience*.
- **Co-aprendizaje:** Lanzamiento en 2011 de su partenariado con *Food Secure Canada* para desarrollar una red de aprendizaje en torno a sus beneficiarios y otras organizaciones del *food movement*.
- **Co-participación:** Lanzamiento en 2014 de su *Banking on Change Program* para apoyar la transición de los bancos de alimentos desde un modelo de proveedores de ayuda alimentaria de emergencia hacia un modelo integrador de la alimentación saludable y la participación cívica.
- **Co-producción:** Lanzamiento en 2014 de su *Institutional Food Program* para apoyar a hospitales, residencias, universidades, escuelas y otras instituciones en sus esfuerzos para ofrecer alimentación más saludable, local y sostenible.

El programa “*Nourish*” (“Nutrir”), perteneciente a esta última área de actuación, se centra sobre las cadenas de suministro alimentario de las instituciones y, en concreto, sobre la alimentación hospitalaria. Las **cadenas de suministro alimentario institucionales** son las que proveen de servicios de alimentación a instituciones educativas, sanitarias o sociales como escuelas, universidades, hospitales o residencias (vid. esquema en la figura 4). En 2014 *Food Secure Canada* y la Fundación McConnell inician una colaboración para aprender acerca de cómo la gobernanza de las operaciones de *food service* o servicios de restauración y las prácticas de aprovisionamiento de esas instituciones pueden hacer los sistemas alimentarios más sostenibles; y cómo ese cambio puede escalarse. Para ello, la Fundación empieza financiando un total de ocho proyectos del *Institutional Food Fund* con una serie de ayudas (*grants*) que ascienden a CD450.000 durante dos años (2014-2016), y que permiten implicar a muchos grupos de interés relevantes de la cadena de suministro y el sistema alimentario. Este aprendizaje les permitirá lo siguiente (Reynolds and Hunter 2017):

- 1) Mapear los **actores relevantes** en los servicios de restauración de las instituciones públicas y privadas.
- 2) Trazar sus **camino de compra** (*purchasing* o *procurement*), tanto para los servicios auto-gestionados (*self-operated*), como para los subcontratados a compañías externas (*contracted*). Estos procesos aparecen esquematizados en la figura 4 con los principales actores: productores, fabricantes, distribuidores, instituciones, *group purchasing organizations* o GPO (centrales de compra), etc.
- 3) Identificar a los **principales decisores** dentro de los actores participantes en el proceso de compra: los dietistas que crean los menús, los compradores que negocian los contratos (volúmenes y precios), los gestores de los inventarios, pedidos y presupuestos (chefs ejecutivos y gestores de alimentación y nutrición) y los directivos que preparan, supervisan y reportan el presupuesto general.

Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

**Figura 4.** La cadena de suministro de alimentación institucional: Un esquema genérico  
Generic outline of institutional food supply chain



Fuente: <https://foodsecurecanada.org/purchasing-power-report>

Uno de los aprendizajes más destacados sobre la visión que las instituciones educativas, sanitarias o asistenciales tienen acerca de la comida es que suelen considerarla como una *amenity* o servicio complementario, que debe ser obtenido al menor coste posible (Reynolds y Hunter 2017). El argumento es que los servicios de restauración son periféricos a su *oferta core* o nuclear de servicios, esto es, aquellos ligados al cumplimiento de su misión de formación, salud o asistencia social. Son, por decirlo de otro modo, periféricos a su modelo de negocio entendido como la manera en que dichas instituciones crean, capturan y entregan valor para sus grupos de interés relevantes.

Ahora bien, si se redefinen los modelos de negocio de las organizaciones en términos de sostenibilidad, la visión sobre el papel que la comida juega en estas instituciones cambia radicalmente. Asimismo, cambia también el entendimiento del papel que estas instituciones juegan en sus respectivas cadenas de suministro alimentario. ¿Qué implica repensar sus modelos de negocio en clave de sostenibilidad? Por un lado, considerar de forma integrada todas las dimensiones de valor de la cadena conforme al concepto de TBL (valor económico, social y medioambiental). Por otro lado, tener en cuenta las interdependencias entre la alimentación, la salud, la cultura y el bienestar de personas y comunidades.

En este nuevo paradigma, los servicios alimentarios pasan de ser un centro de gasto periférico a convertirse en una **oportunidad para cumplir de forma más eficiente y eficaz las respectivas misiones institucionales**. Dentro de sus instalaciones, las instituciones pueden generar impactos positivos sobre la salud y el bienestar de estudiantes, pacientes, residentes y empleados que ahora tienen acceso a comida fresca, deliciosa y saludable. Fuera de sus instalaciones, las instituciones pueden convertirse en "anclas" o "palancas" de sus sistemas alimentarios gracias a su poder de compra. El hecho de que redirijan su gasto en servicios de alimentación y hostelería hacia ingredientes y productos que han sido producidos de forma local y sostenible genera impactos económicos, sociales y medioambientales positivos en su entorno más próximo (Reynolds y Hunter 2017).

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

Dentro del Programa Alimentario Institucional de la Fundación McConnell, el programa “Nourish: el futuro de la alimentación en el cuidado de la salud”, iniciado en 2015, tiene por fin último poner en valor la importancia de la alimentación para la salud y la curación en la atención sanitaria (figura 5). Para ello, en 2016 se dedicó a identificar una **red nacional de 26 innovadores** situados en hospitales, centros de salud y residencias. Durante los dos años siguientes, estos líderes trabajaron en proyectos individuales y colectivos como una comunidad de práctica en torno a la alimentación sostenible, en pro de la mejora de la experiencia de paciente, la cultura organizacional en las instituciones de salud y el impacto sobre la comunidad. “Nourish” está liderado por la Fundación McConnell e incluye entre sus partners clave a *HealthcareCAN*, *Healthcare Without Harm*, *Food Secure Canada* y la *Canadian Coalition for Green Healthcare*; entre otros grupos de interés relevantes (Hsu et al., 2019; Nourish, 2019; Reynolds, 2018).

**Figura 5.** Pantalla de inicio de la página web oficial del programa “Nourish” (“Nutrir”)



Fuente: <https://www.nourishhealthcare.ca>

Esta estrategia colaborativa e integradora de la Fundación McConnell y *Food Secure Canada* para conseguir sistemas alimentarios sostenibles en la cadena de suministro institucional ha requerido de la utilización de múltiples herramientas, entre ellas movilización y divulgación, investigación, *advocacy* o influencia política y evaluación. A continuación, se describen todas ellas por su potencial interés para cualquier innovación social que precise simultáneamente: 1) influir sobre ideas, actitudes y comportamientos individuales en pro de la sostenibilidad como clave para que la alimentación y la salud se refuercen mutuamente (marketing social); y 2) transformar cadenas de suministro y, en particular, canales de distribución para que el sistema alimentario se gobierne de manera más sostenible (trade marketing).

### *Movilización y divulgación*

Se disemina el co-aprendizaje adquirido gracias a los ocho proyectos realizados entre 2014 y 2016 al sistema alimentario y demás stakeholders. Las **lecciones aprendidas** son las siguientes: 1) Las instituciones necesitan definir qué significa *para ellas* alimentación local para implicar a las cadenas de suministro; 2) Las certificaciones son solo una parte del aprovisionamiento alimentario sostenible; 3) La alimentación local suele estar disponible, pero descubrirla requiere de trabajo coordinado; 4) Agrupar poder de compra institucional puede crear relaciones con nuevos proveedores; 5) Las reglas del aprovisionamiento alimentario pueden cambiarse para ayudar a nivelar el campo de juego para los pequeños productores; 6) Los contratos de los servicios de restauración son poderosas pero infrautilizadas palancas de cambio; 7) Trazar el gasto en alimentación puede ser un reto inicialmente, pero es una herramienta clave; 8) Cambiar

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

el menú puede abrir las puertas a los proveedores para cumplir objetivos de sostenibilidad; 9) Cocinar productos naturales y de temporada (no procesados) puede resultar no solo en comida más sabrosa sino también más barata; y 10) Construir una cultura de la alimentación conduce a un cambio en el que las personas pueden creer (Reynolds and Hunter, 2017).

### *Investigación*

La Fundación financia investigación acerca del estado de situación del aprovisionamiento, compra, preparación y entrega de la comida hospitalaria en Canadá y desde la perspectiva internacional. La investigación permite en primer lugar recoger evidencias acerca de los **asuntos más materiales** desde una perspectiva de sostenibilidad: 1) La experiencia alimentaria del paciente; 2) La comida como medicina; 3) La comida culturalmente sensible; 4) Los alimentos locales y frescos; y 5) El retail de alimentación en los hospitales. En segundo lugar, permite identificar **innovaciones** en los siguientes ámbitos: 1) Nuevas maneras de servir comida a los pacientes; 2) Mejoras de habilidades y nuevas recetas; 3) Huertos hospitalarios; 4) El programa de liderazgo “Nourish”; 5) Mercados de granjeros; 6) El foco en productos frescos y locales; y 7) Las políticas de alimentación saludable (Murphy, 2017).

### *Advocacy o influencia política*

En primer lugar, se visibilizan los **impactos de la alimentación sobre la salud** de los canadienses en términos de enfermedades crónicas relacionadas con la dieta, inseguridad alimentaria, resistencia a los antibióticos y cambio climático; esto es, en clave de problemas de salud de impacto económico.

En segundo lugar, se mapean todas las **políticas de salud, agricultura y aprovisionamiento que pueden impactar sobre la alimentación en el sistema de salud** de Canadá, para responder a: 1) Estrategias de alimentación y nutrición: ¿aluden a la alimentación institucional?; 2) Alimentación en el cuidado de la salud: ¿existen estándares en los servicios de restauración de instituciones de salud? ¿cómo se promueven los entornos de alimentación saludable? ¿cómo se mide la experiencia alimentaria de paciente? ¿se facilita la alimentación tradicional/indígena?; 3) Comida local: ¿cómo se define y se promociona? ¿se apoya el aprovisionamiento local por las instituciones?; y 4) Compras: ¿existen políticas de compras basadas en valores que apoyen impactos de sostenibilidad TBL (sociales, económicos y medioambientales)? ¿cómo se estructura el proceso de compra por las instituciones?

En último lugar, se identifican los **gaps y las oportunidades de innovación** para conseguir una alimentación más saludable, deliciosa, local, sostenible y cultural; y de nuevo se comparten los resultados del análisis con los responsables de la formulación e implementación de dichas políticas a nivel local, provincial, regional y federal (Reynolds, 2018).

### *Evaluación*

Para medir los resultados del programa “Nourish” durante 2016-2019 la Fundación ha utilizado una **evaluación de desarrollo**, como la metodología más adecuada para iniciativas innovadoras en curso y adaptación continua dentro de entornos impredecibles. Su objetivo es conseguir “cambio informado”. Los principales **aprendizajes** han sido: 1) La comida le importa a los pacientes y sus impactos son fundamentales en términos de salud, sociales y medioambientales; 2) Activar el poder de la comida para mejorar la salud y la sostenibilidad requiere de la implicación de todo el hospital; 3) El aprendizaje experiencial y la confianza entre pares mejoran la capacidad de actuar; 4) Las colaboraciones y la visión sistémica desvelan nuevas fuentes de poder; 5) El cambio sistémico requiere de liderazgo, coordinación y financiación ad hoc; 6) Aprovechar las cinco oportunidades detectadas requiere focalizarse sobre los asuntos específicos más prometedores; y 7) Requiere también cambios políticos coordinados entre los que formulan las políticas y los innovadores que las implementan sobre el terreno (Hsu et al., 2019).

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

La evaluación ha puesto de manifiesto que durante esta primera fase los recursos han sido absorbidos primordialmente por el reclutamiento y apoyo a los innovadores y a los proyectos colectivos que ellos mismos identificaron como las oportunidades emergentes más relevantes: 1) **Alimentación para las políticas de salud**; 2) **Menús sostenibles**; 3) **Alimentación tradicional**; 4) **Medición de la experiencia alimentaria del paciente**; y 5) **Compra basada en valores**. En un segundo plano, se han dedicado esfuerzos a la generación de una red con nuevos colaboradores y a la transformación de la narrativa a través de comunicaciones estratégicas. El trabajo en relación a *advocacy* o transformación política y a la coordinación de múltiples grupos de interés, sin embargo, es todavía emergente.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** La colaboración que subyace al programa “Nourish” implica a múltiples actores: desde la Fundación McConnell a movimientos sociales representados por *Food Secure Canada*, pasando por innovadores individuales situados en hospitales, centros de salud y residencias. ¿Cómo definiría la fase en la que se encuentra dicha colaboración? Detalle su valoración utilizando las variables de caracterización del *Collaboration Continuum* de Austin y Seitanidi.

La relación entre las fundaciones filantrópicas patrimoniales (las que cuentan con una dotación o conjunto de activos fundacionales que les proporciona autonomía financiera) y sus entidades beneficiarias (otras entidades no lucrativas que se dedican a la captación de fondos de múltiples donantes por no contar con recursos propios suficientes) ha sido caracterizada tradicionalmente como una relación asimétrica. En este tipo de relación las fundaciones tienen el dinero, el poder y la información. Sus inversiones patrimoniales les proporcionan recursos financieros suficientes para desarrollar actividades de interés general; su conexión con familias empresarias (en el caso de las fundaciones familiares) o grandes empresas (en el caso de las corporativas) les da acceso directo a reces de influencia. Su capacidad para identificar a las futuras élites (p.ej. a través de programas de becas de excelencia) y financiar investigación aplicada les da acceso a información relevante para decidir el destino o uso de sus fondos y conseguir sus objetivos.

En el caso que nos ocupa la fundación adopta una estrategia colaborativa que implica a múltiples grupos de interés de manera horizontal, en la que desarrolla su propio *know how* en la materia, encarga investigación sobre el estado de situación y las oportunidades de los sistemas alimentarios sostenibles, identifica a innovadores y construye una comunidad de práctica en torno a ellos, contribuye con su historial de apoyo financiero a organizaciones de la sociedad civil vinculadas al *food movement* y consensua una agenda con la principal alianza que representa a ese movimiento social.

La literatura sobre *cross-sector partnerships* o colaboraciones intersectoriales (Austin, 2000a y 2000b; Austin, J.E., y Seitanidi, M.M., 2012a y 2012b) diferencia entre cuatro etapas en una relación colaborativa. En la **fase filantrópica**, la relación consiste fundamentalmente en una transferencia unilateral de recursos entre la organización donante y la organización beneficiaria. En la **fase transaccional**, los partners intercambian recíprocamente recursos más valiosos (específicos) que el dinero a través del desarrollo de actividades colaborativas concretas como patrocinios, marketing con causa, implicación del personal a través de servicios pro bono o voluntariados corporativos, etc. En la **fase integradora**, las misiones, estrategias, valores, personal y actividades experimentan la integración organizacional y la co-creación de valor. Por último, en la fase **transformacional**, el foco principal consiste en co-crear cambios transformadores a nivel social. En la Figura 6 se detallan catorce variables caracterizadoras de la relación.

Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

Figura 6. El *Collaboration Continuum*: cambios en la naturaleza de la relación a través de las cuatro fases de una colaboración

|                               | Stage I  | Stage II | Stage III | Stage IV |
|-------------------------------|--|----------|-----------|----------|
| <b>NATURE OF RELATIONSHIP</b> | <i>Philanthropic &gt; Transactional &gt; Integrative &gt; Transformational</i> |          |           |          |
| • Level of Engagement         | <i>Low</i> ← ----- → <i>High</i>   |          |           |          |
| • Importance to Mission       | <i>Peripheral</i> ← ----- → <i>Central</i>                                     |          |           |          |
| • Magnitude of Resources      | <i>Small</i> ← ----- → <i>Big</i>  |          |           |          |
| • Type of resources           | <i>Money</i> ← ----- → <i>Core Competencies</i>                                |          |           |          |
| • Scope of Activities         | <i>Narrow</i> ← ----- → <i>Broad</i>   |          |           |          |
| • Interaction Level           | <i>Infrequent</i> ← ----- → <i>Intensive</i>                                   |          |           |          |
| • Trust                       | <i>Modest</i> ← ----- → <i>Deep</i>  |          |           |          |
| • Internal change             | <i>Minimal</i> ← ----- → <i>Great</i>  |          |           |          |
| • Managerial Complexity       | <i>Simple</i> ← ----- → <i>Complex</i>   |          |           |          |
| • Strategic Value             | <i>Minor</i> ← ----- → <i>Major</i>  |          |           |          |
| • Co-creation of value        | <i>Sole</i> ----- → <i>Conjoined</i>   |          |           |          |
| • Synergistic value           | <i>Occasional</i> ← ----- → <i>Predominant</i>                                 |          |           |          |
| • Innovation                  | <i>Seldom</i> ← ----- → <i>Frequent</i>  |          |           |          |
| • External system change      | <i>Rare</i> ← ----- → <i>Common</i>  |          |           |          |

Fuente: Austin y Seitanidi (2012a: 736)

**Cuestión 2.** El partenariado visto en el caso conecta a una fundación (McConnell) con un movimiento social (el *food movement*) a través de una alianza con la que la fundación ha colaborado (*Food Secure Canada*). ¿Qué tipo de conflictos -en términos de divergencia de prioridades estratégicas y resultados esperados- tenderán a desarrollarse entre los dos partners? En caso de conflicto no resuelto, ¿cuál de los dos partners arriesga más en términos de cumplimiento de sus respectivas misiones y por qué?

La innovación social puede conceptualizarse desde dos aproximaciones básicas. La primera, como un conjunto de soluciones nuevas y pragmáticas a problemas sociales que mejoran la eficiencia, eficacia o sostenibilidad de las soluciones ya disponibles. La segunda, como un paradigma transformador de participación democrática y empoderamiento ciudadano (en particular de los más desfavorecidos) para avanzar hacia la igualdad y justicia sociales.

El programa “Nourish” pone el foco sobre un número muy limitado de intra-emprendedores individuales dentro de actores clave de la cadena de suministro alimentario hospitalaria. La evaluación de desarrollo de su primera etapa evidencia que los resultados en términos de influencia política son todavía limitados, por no decir inexistentes. En cuanto a *Food Secure Canada*, es el principal portavoz de los movimientos sociales en torno a la alimentación en Canadá y lidera la agenda de *advocacy* o influencia política no solo a favor de la seguridad alimentaria (el objetivo de la Fundación McConnell), sino también de la soberanía alimentaria (el objetivo de algunos de los movimientos *grassroots* que forman la base social de *Food Secure Canada*).

En Canadá la ley fiscal ha restringido hasta años recientes el tipo y volumen de actividad política de las fundaciones y otras entidades no lucrativas, que se arriesgaban a perder sus beneficios fiscales si destinaban un cierto porcentaje de fondos al desarrollo de actividades políticas no partidistas. La reciente reforma ha tendido a suavizar la situación, con propuestas para facilitar que las fundaciones se impliquen sin límites en “*public policy dialogue and development activities*” en tanto en cuanto esas actividades contribuyan al cumplimiento su misión de interés general. Sin embargo, la implicación de las fundaciones en actividades de apoyo a determinadas opciones políticas de su elección es vista con recelo en muchos países. Se cuestiona la legitimidad de unas organizaciones que combinan un gobierno no democrático (el órgano de gobierno de las fundaciones, al carecer estas de miembros, es un patronato elegido por cooptación) con el acceso a beneficios fiscales en el desarrollo de su actividad de interés general.

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

**Cuestión 3.** Identifique las palancas de influencia con que cuentan los pacientes, residentes y empleados de las instituciones de asistencia socio-sanitaria (los consumidores últimos o clientes del *food service*) para hacer más sostenibles las cadenas de suministro alimentario en esas instituciones. Utilice, si lo conoce más, el caso español.

En las cadenas de suministro alimentario institucionales, la capacidad que tienen los consumidores últimos (estudiantes, pacientes, residentes y empleados) para influir sobre los sistemas alimentarios de sus respectivas instituciones mediante sus decisiones de compra individuales es más limitado que en las cadenas de suministro *business to consumer*. Identifique palancas de influencia, valore su poder relativo y justifique dicha valoración. Incluya en su análisis instituciones socio-sanitarias públicas y privadas, y basadas tanto en mecanismos de mercado (p.ej. pagando una prima de precio para consumir productos más saludables o sostenibles), como en mecanismos no de mercado (p.ej. activismo de pacientes, salud y seguridad laboral, asociaciones médicas o científicas).

### 4. CONCLUSIONES

El objetivo general del presente caso docente es fomentar que los alumnos desarrollen su propio juicio crítico sobre el funcionamiento, potencial y las limitaciones de las estrategias colaborativas más innovadoras para el abordaje de retos de sostenibilidad relacionados con los ODS de la Agenda 2030 de Naciones Unidas. En primer lugar, se ponen de manifiesto la complejidad e interconexión de los retos de sostenibilidad. Su naturaleza exige diagnosticarlos desde una perspectiva sistémica que integre los riesgos y oportunidades en todas las dimensiones de sostenibilidad. En segundo lugar, se justifica la necesidad de abordarlos colaborativamente, implicando a múltiples grupos de interés de todos los sectores socio-económicos. El caso incide de manera muy especial sobre un grupo de interés, los movimientos sociales (el llamado cuarto sector), que ha ocupado un lugar residual en la literatura sobre partenariados multisectoriales, habitualmente centrados sobre organizaciones.

El reto de mejorar la gobernanza de los sistemas alimentarios para garantizar la seguridad alimentaria y conseguir que sean más sostenibles se utiliza para ilustrar la complejidad de los problemas sociales. La iniciativa “Sustainable Food Systems”, impulsada por la Fundación McConnell en colaboración con *Food Security Canada*, se emplea como ejemplo de una respuesta innovadora (colaborativa e integradora) a dicho reto. Se describe el portfolio de herramientas desplegado por los partners, que abarca desde instrumentos filantrópicos tradicionales como las ayudas a fondo perdido, hasta otros más innovadores pertenecientes al ámbito del marketing social y del trade marketing. Estos últimos incluyen la movilización cívica de actores dentro de la cadena de suministro alimentaria, la divulgación del aprendizaje adquirido a la red de colaboración, la investigación aplicada con fines de transferencia, la *advocacy* o influencia política, y la evaluación de desarrollo para informar el proceso de cambio de la gobernanza del sistema alimentario. Se evidencia que el potencial **retorno** de esas estrategias es tan elevado como alto es el **riesgo** de fracasar.

El caso también pone de manifiesto el origen de las posibles **contradicciones y tensiones** connaturales a estrategias de innovación social de alta complejidad. Por un lado, estas estrategias conciertan los esfuerzos de actores de naturaleza tan radicalmente opuesta como una fundación patrimonial privada de carácter familiar y un movimiento social de ámbito nacional que vincula la seguridad alimentaria a componentes culturales, identitarios y de justicia social. Por otro lado, la materialización de impactos de signo negativo es un escenario más que probable cuando se abordan problemas complejos integrando las distintas dimensiones de sostenibilidad: es imposible que todos los grupos de interés implicados en el sistema alimentario ganen en todas las dimensiones de valor con la nueva gobernanza que se pretende.

## Capítulo 10: *Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*

La decisión de la Fundación McConnell de centrar sus esfuerzos sobre un tipo específico de cadena de suministro institucional parece acertada. Los recursos de las fundaciones, incluso los de las mejor dotadas patrimonialmente, empalidecen en comparación con los recursos de otros actores, tanto corporativos como públicos. El **foco estratégico** resulta imprescindible para conseguir algún impacto significativo. Ahora bien, el modelo lógico del programa “*Nourish*” confía en la capacidad de individuos intra-emprendedores dentro de la cadena de suministro alimentaria institucional para cambiar la gobernanza alimentaria de sus respectivas organizaciones sanitarias a través de dos palancas: la fijación de menús y la compra sostenible. Estos innovadores, sin embargo, son volátiles: pueden abandonar sus puestos, sus organizaciones o incluso cambiar de sector. Aun ocupando posiciones estables dentro de sus respectivas instituciones hospitalarias, pueden carecer del poder o la autoridad necesarios para liderar una transformación que, además de afectar a todos los actores de la cadena, a buen seguro encontrará importantes resistencias internas.

El **modelo lógico** de *Food Security Canada* confía en la presión política sobre las administraciones, generada de abajo arriba (*grassroots*), para cambiar la gobernanza de los sistemas alimentarios en Canadá. En el paradigma de soberanía alimentaria que proponen no hay un espacio para las grandes empresas de alimentación que, a día de hoy, dominan los sistemas alimentarios. Las grandes corporaciones se mantienen extramuros de la alianza como principal objeto de la labor de *watchdog* o control por parte de los integrantes del movimiento social, con el fin de evitar el *greenwashing* o instrumentalización del movimiento. La pregunta del millón es si se puede innovar la gobernanza alimentaria de un país para hacerla más sostenible sin implicar en las estrategias colaborativas e integradoras a las grandes corporaciones que dominan la cadena de suministro y distribución.

---

*Este trabajo es fruto del proyecto de investigación desarrollado por Marta Rey-García durante su estancia como profesora visitante en la UQAM, Canadá gracias a la convocatoria 2019 del Programa Salvador de Madariaga del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades*

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J. E. (2000b). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Austin, J. E. (2000a). Strategic Alliances Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.
- Austin, J.E., y Seitanidi, M.M., 2012a. “Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and business: part I value creation spectrum and collaboration stages”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 41 (5), 929-968.
- Austin, J.E., y Seitanidi, M.M., 2012b. “Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 41 (6), 726-758.
- Brutland, G. H. (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. [sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf)
- Community Food Centres Canada (2019): network official website [<https://cfccanada.ca/en/Home>]
- Community Foundations Canada (CFC): network official website [<https://www.communityfoundations.ca>]
- Eat Think Vote (2019): campaign official website [<https://www.eatthinkvote.ca>]
- Elkington, J. (2004): *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up*. Routledge.

**Capítulo 10: Filantropía para la innovación social: estrategias colaborativas e integradoras para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

- Environment Funders Canada (antes denominada Canadian Environmental Grantmakers' Network - CEGN) (2019): network official website [<http://www.cegn.org>]
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2017): *Governance of food and nutrition security. Factors for viability and sustainability: Case studies from seven Latin American countries*. Santiago.
- Food Secure Canada (2019): alliance official website [<https://foodsecurecanada.org>]
- Food Secure Canada (2011): *Resetting the Table: A People's Food Policy for Canada. People's Food Policy Project*. <https://foodsecurecanada.org/sites/foodsecurecanada.org/files/FSC-resetting2012-8half11-lowres-EN.pdf>
- Fundación McConnell (2019a): foundation official website [<https://mcconnellfoundation.ca>]
- Fundación McConnell (2019b): Sustainable Food Systems initiative. <https://mcconnellfoundation.ca/initiative/sustainable-food-systems/>
- Gray, B., y Purdy, J. (2018): *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford: Oxford University Press.
- Hsu, C.; Hunter, B.; Lapalme, H.; y Reynolds, J. (2019): *Nourish: The Future of Food in Health Care Phase 1 Developmental Evaluation (2016 - 2019)*.
- Kneen, C. (2012): *The People's Food Policy Project: Introducing Food Sovereignty in Canada*, August 2012. <https://foodsecurecanada.org/sites/foodsecurecanada.org/files/PFPPforJapan.pdf>
- La Vía Campesina (2019): movement official website [<https://viacampesina.org/en/>]
- Murphy, T. (2017): *The Role of Food in Hospitals*. HealthCareCAN, May 2017.
- Nourish: The Future of Food in Health Care (2019): program official website [<https://www.nourishhealthcare.ca>]
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (1948): *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2015): *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>
- Payton R. y Moody M. (2008): *Understanding philanthropy: its meaning and mission*. Bloomington: Indiana University Press.
- Philanthropic Foundations Canada (PFC) (2019): association official website [<https://pfc.ca>]
- Philanthropic Foundations Canada (PFC) (2017): *Snapshot of Foundation Giving in 2015*.
- Rey-García, M. (2018): “El tercer sector y la innovación social en sistemas mixtos de bienestar: antecedentes, facilitadores y retos de gobierno”. En Marbán Gallego, V. y Rodríguez Cabrero, G. (eds.): monográfico sobre “Sistemas de bienestar y políticas sociales”, *Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 186: 137-154.
- Rey-García, M. y Álvarez-González, L.I. (2017): “El sector fundacional español. Impacto actual y retos de futuro”. *Boletín de Estudios Económicos*, 72(220): 55-71.
- Reynolds, J. (2018): *Nourishing the Future of Food in Health Care. A Pan-Canadian Policy Scan 2018*.
- Reynolds, J. y Hunter, B. (2017): *PURCHASING POWER: 10 Lessons on Getting More Local, Sustainable, and Delicious Food in Schools, Hospitals and Campuses*. Food Secure Canada and the J.W. McConnell Family Foundation. <https://foodsecurecanada.org/purchasing-power-report>



# CAPÍTULO 11: PLATAFORMAS DIGITALES DE CROWDFUNDING SOLIDARIO Y MARKETING SOCIAL: EL CASO DE ‘MICRODONACIONES’ A ESTUDIO

Noelia Salido-Andrés; Marta Rey-García

*Universidade da Coruña (España)*

Luis Ignacio Álvarez-González; Rodolfo Vázquez-Casielles

*Universidad de Oviedo (España)*

**RESUMEN:** ‘Microdonaciones’ es una plataforma digital impulsada desde la Fundación Hazloposible en España en 2012. El objetivo de su actividad ha sido atraer recursos de carácter dinerario hacia campañas de crowdfunding solidario impulsadas por entidades no lucrativas para materializar causas sociales para el bien común. Este caso tiene como principal objetivo presentar la actividad de Microdonaciones en el contexto del empleo de estrategias de marketing social utilizadas por las entidades no lucrativas para fomentar la participación ciudadana a través de la donación en el marco de la economía colaborativa.

**ABSTRACT:** ‘Microdonaciones’ is a digital platform launched by Fundación Hazloposible in 2012 in Spain. The aim of its activity is to attract monetary resources to donation-based crowdfunding campaigns promoted by nonprofits to materialize social causes for the common good. The main objective of this case is to present the activity of Microdonaciones within the context of the use of social marketing strategies by nonprofit organisations in order to promote social participation through giving in the sharing economy scenario.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los daños estructurales derivados de la crisis financiera que se inicia en 2008 han servido de escenario para la emergencia de fórmulas de participación económica y social alternativas, bajo el paraguas de la economía colaborativa. Este fenómeno se asienta sobre la lógica de compartir los recursos excedentes primando el acceso puntual -el *uso*- de bienes y servicios frente a su propiedad (Wang & Zhang, 2012; Botsman & Rogers, 2010; Lessig, 2008; Benkler, 2004). La economía colaborativa ofrece cobijo y respuesta a una creciente preocupación por los impactos económicos, sociales y medioambientales de los modelos productivos y de consumo acumulativo imperantes, así como al deseo entre las partes implicadas de aumentar los contactos que les permitan tejer redes sociales más amplias (Schor & Fitzmaurice, 2015). En consecuencia, surgen fórmulas basadas en la colaboración que buscan ser éticas y sostenibles, como la reutilización, el préstamo, el intercambio y trueque de capacidades, bienes y servicios. Resultado además del desarrollo de las denominadas tecnologías 2.0<sup>41</sup>, estas operaciones entre oferta y demanda se escalan, y monetizan en algunos casos, sin limitaciones de espacio y tiempo en nuevos espacios de carácter electrónico (Hamari et al., 2015; Belk, 2014; Botsman & Rogers, 2010).

---

<sup>41</sup> *Tags, Really Simple Syndication (RSS), blogs, wikis, redes sociales, podcasts*, entre otras tecnologías y aplicaciones basadas en Internet.

## Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de 'microdonaciones' a estudio

Además de su producción y consumo, la economía colaborativa alcanza transversalmente los procesos relativos a la creación, distribución y financiación de recursos, bienes y servicios en el nuevo entorno digital. Es en este último eslabón donde surge el *crowdfunding* (CF) -también conocido como financiación colectiva, financiación en masa o micromecenazgo- como una fórmula de financiación de proyectos a través de aportaciones individuales en lugar de a través de las actuaciones de los operadores financieros tradicionales (Schwienbacher & Larralde, 2010). Estas aportaciones pueden adoptar la forma de recursos dinerarios o en especie -a través de productos y servicios- (De Buysere et al., 2012) y se canalizarán a través de páginas web, portales, redes sociales, mensajes de texto, *apps* o plataformas digitales facilitando el acceso a la multitud -*the crowd*- (Brabham, 2008; Kleemann et al., 2008).

Una plataforma digital es un portal en línea en el que a través de la autenticación del usuario se gestionan las transacciones -comerciales o no- entre promotores y contribuyentes, pudiendo suministrar otro tipo de servicios complementarios como la vinculación a redes sociales, lo que repercutirá en un aumento de la visibilidad online de las operaciones y del contacto con otros potenciales usuarios interesados (Danmayr, 2014). Estas plataformas proveen así de un espacio virtual para el intercambio de recursos entre las partes implicadas, gestionando las aportaciones que financiarán la materialización de las distintas iniciativas (Gerber & Kuo, 2012; Schwienbacher & Larralde, 2010) promovidas a través de campañas de CF de muy diversa índole (tecnológica, científica, creativa, empresarial, cultural, artística o social). Las plataformas digitales de CF pueden ser *propias* -puestas en marcha por los mismos promotores de las campañas (es decir, individuos, entidades o empresas)-, o *externas* -cuando terceras partes actúan como intermediarios entre promotores y contribuyentes-. Esta última tipología se recomienda especialmente cuando quienes promueven las campañas no cuentan con experiencia previa en su lanzamiento y gestión. Tomando en cuenta la variedad de categorías de las campañas que aglutinan, las plataformas pueden ser *especialistas* -cuando las campañas responden a una misma categoría (por ejemplo, tecnológica)-, o *generales* -cuando las categorías son varias-. En cuanto al ámbito geográfico de aplicación del propietario de la plataforma, estas pueden ser *nacionales* o *franquicias* de plataformas globales o internacionales. Por último, pueden acogerse al modelo 'todo-o-nada' -o *all or nothing*- cuando el importe total solicitado en las campañas se alcanza en el plazo previsto, momento en que las contribuciones monetarias se harán efectivas para los contribuyentes (cargo en cuenta bancaria) y los promotores (pago efectivo); o al modelo 'quedarse con todo' -o *keep it all*- cuando las contribuciones monetarias se hacen efectivas para las partes con independencia de la cantidad recaudada en relación con el total solicitado.

De entre la tipología clásica de modelos<sup>42</sup>, el CF solidario - o *Donation-based crowdfunding*- es un modelo que consiste en que la aportación se realiza en concepto de donación sin que el contribuyente tenga expectativa de recibir contraprestación (material) alguna, también conocido como CF solidario *puro* o *pure Donation-based Crowdfunding*.

Se trata del modelo de CF más ampliamente empleado para la financiación de causas sociales para el bien común promovidas principalmente por entidades no lucrativas (ENL), entrando de lleno en la intersección entre las nuevas formas de participación social en entornos digitales y las prácticas de marketing social<sup>43</sup> desarrolladas por las propias ENL. Debido a la naturaleza de servicio que intrínsecamente define a este tipo de entidades, la adopción de prácticas de marketing social resulta

---

<sup>42</sup> Otros modelos básicos de CF se basan en el préstamo (*Lending-based Crowdfunding*) -cuando el contribuyente realiza una aportación en forma de préstamo que le será devuelto bajo condiciones previamente acordadas entre las partes-; inversión (*Equity-based Crowdfunding*) -cuando como contraprestación a la aportación, el contribuyente recibe una acción o participación en el capital de la (futura) empresa o beneficios de la misma-; y recompensa (*Reward-based Crowdfunding*) -cuando el contribuyente espera recibir como contraprestación a su aportación alguna clase de recompensa no dineraria- (Massolution, 2012).

<sup>43</sup> Kotler & Lee (2011) definen marketing social como el proceso por el que se aplican las técnicas y principios del marketing en la creación, comunicación y desarrollo de valores, con el objetivo de influenciar aquellas conductas de un público objetivo que, beneficiándole a él, también beneficia a la sociedad.

## Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de 'microdonaciones' a estudio

determinante para alentar aquellas conductas que impulsan a la donación y promover con éxito sus campañas. En este sentido, la promoción de campañas de CF solidario está aumentando rápidamente entre aquellas ENL que, ante un contexto definido por el menor acceso a las fuentes de ingresos tradicionales y las tensiones económicas, buscan asegurar su sostenibilidad financiera en el entorno digital. Para ello, el empleo de plataformas digitales resulta ser muy provechoso no sólo en la captación de fondos, sino también en la ampliación de sus bases sociales, facilitando la interacción con las comunidades objetivo e incentivando la transparencia y rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos (Rey-García et al. 2013; Waters & Jamal, 2011; Rybalko & Seltzer, 2010; Bortree & Seltzer, 2009; McNutt & Menon, 2008; Hackler & Saxton, 2007; Waters, 2007).

Este caso de estudio se centra precisamente en la actividad de una plataforma digital de CF solidario de tipo *externo, especialista, nacional y todo-o-nada*, lanzada por una fundación privada española y utilizada por ENL para promover sus campañas.

### 2. LA PLATAFORMA DIGITAL MICRODONACIONES COMO CASO DE ESTUDIO

*Microdonaciones* es una plataforma digital lanzada en 2012 por la Fundación Hazloposible y que ha permanecido en activo por un período de 5 años, hasta 2017. La Fundación Hazloposible inicia su andadura como tal en 2010 tras tomar el testigo de la Fundación Chandra, una ENL creada en 1999 en España. Su objetivo es impulsar formas innovadoras de participación social de ciudadanos, ENL y empresas en causas solidarias a través del uso de la tecnología. Para ello, la Fundación Hazloposible promueve un portafolio de portales y plataformas digitales<sup>44</sup> variados en términos de enfoque, áreas de actividad, y objetivos específicos, pero en todos los casos relacionados con las necesidades de las ENL.

El caso de *Microdonaciones* es el de una plataforma digital de CF solidario *externa, especialista, nacional y todo-o-nada* que promueve la donación de pequeñas cantidades de dinero con el objetivo de fomentar la participación de donantes individuales -*microdonantes*- en las campañas benéficas que aloja. Estos donantes contribuyen bien puntualmente a una campaña en concreto, o bien regularmente todos los meses a una cartera de campañas mediante una aportación fija, no existiendo en ninguno de los casos limitaciones en las cantidades mínimas o máximas a donar (Figura 1). Al tratarse de una plataforma digital se requiere el registro previo como usuario de todo potencial donante, empleando un nombre alternativo o *alias* de considerarlo apropiado con el objetivo de preservar su identidad.

Su intermediación en tanto plataforma digital *externa* es multirol, más allá del alojamiento técnico de los contenidos, la puesta en contacto entre promotores y potenciales donantes, y la centralización de las transacciones monetarias resultantes de las campañas exitosas, todo ello sin mediar el cobro de comisión alguna. Debido al tamaño pequeño y mediano de gran parte de las entidades promotoras de las campañas, y al hecho de que sus niveles de alfabetización digital pudieran ser muy limitados, *Microdonaciones* proporciona asesoramiento sobre el desarrollo de acciones de comunicación efectivas, y ad-hoc, enfocadas a optimizar la difusión en línea de las campañas para impactar al mayor número posible de potenciales donantes. Además, difunde las campañas también a través de sus canales corporativos, como por ejemplo los boletines digitales de la Fundación Hazloposible, y sus redes sociales. Siendo esto así, es responsabilidad de los promotores en última instancia la difusión y dinamización de las campañas a través de sus propios canales de comunicación entre socios y simpatizantes, así como su correcta realización, facilitando a los (potenciales) donantes la información y detalles que estos soliciten.

---

<sup>44</sup> *hacesfalta.org* en materia de voluntariado y empleo en ENL; *solucionesong.org* para el asesoramiento online de ENL realizado por profesionales voluntarios; *tuodigovaacambiarelmundo.org* orientado a resolver necesidades tecnológicas con fin social; *probonos.net* ofrece asesoramiento legal gratuito para ENL; y *voluntariadoprofesional.org* para desarrollar y reforzar habilidades profesionales a través de acciones de voluntariado profesional.

Figura 1. Página de inicio de la plataforma digital Microdonaciones



Fuente: Microdonaciones (2018)

Los datos sobre la actividad de Microdonaciones que a partir de ahora se presentan se han obtenido por una triple vía. Primeramente, como resultado de las entrevistas personales que se han mantenido con miembros de la plataforma en su sede en Madrid en el año 2014, y telefónicamente en 2018. En segundo lugar, generando una base datos a partir de la información proporcionada en cada una de las fichas técnicas de las campañas alojadas en el *site* oficial de la plataforma por el período que ha permanecido activa. Y, por último, mediante el acceso -a través de autorización corporativa- a los informes que, sobre el impacto social y tráfico en redes sociales de las campañas alojadas, genera Google Analytics.

### Datos generales de la actividad de Microdonaciones

A lo largo de su ciclo de vida, Microdonaciones impulsa 360 campañas de CF solidario para causas benéficas. De estas, 262 campañas resultan exitosas -el 73 % del volumen total promovido- atrayendo más de 9.300 donaciones en línea que han beneficiado a cerca de 150.000 beneficiarios (Tabla 1).

Tabla 1. Efectos de la actividad de Microdonaciones (2012-2017)

| Total campañas | Total campañas con éxito | Total campañas sin éxito | Total solicitado (€) | Total recaudado (€) | Total donantes | Total beneficiarios |
|----------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------|----------------|---------------------|
| 360            | 262                      | 98                       | 681.733              | 516.448             | 8.413          | 149.477             |

Fuente: Elaboración propia

### Campañas de crowdfunding solidario

Microdonaciones aloja campañas de CF solidario para causas benéficas que buscan materializar iniciativas sociales para el bien común. Todas las campañas sin excepción permanecen activas en línea por un período improrrogable de 5 semanas, con el fin de conseguir el importe objetivo solicitado. Dado que se trata de una plataforma de modelo *todo-o-nada*, no existe oportunidad de financiamiento parcial en relación a la meta. Cada una de las 262 campañas finalizadas con éxito recaudó de media a través de la plataforma un montante de 1.971 €.

Para cada una de las 360 campañas alojadas, la plataforma presenta una ficha técnica en línea (Figura 2) dotada por defecto con un serie de datos e información: el título de la campaña, una imagen, el nombre de la entidad promotora, cuantía monetaria solicitada y total recaudada en progresión, fecha de cierre de la campaña y número de días que restan, el volumen total de potenciales beneficiarios y el volumen total

## Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de ‘microdonaciones’ a estudio

de donantes en progresión, una descripción narrativa del contexto y objetivo de la campaña, y una relación de los últimos donantes sumados a la campaña a través de sus fotos y nombres de usuario. Igualmente, cada campaña ofrece la posibilidad de ser compartida en las redes sociales Facebook, Twitter, LinkedIN, Google Plus, así como en las páginas web y blogs de los usuarios y donantes a través de *widjets* incrustados en la ficha técnica a tal efecto. Una vez finalizadas las campañas, cada ficha técnica incorpora en caso de éxito un logo rosa con el texto ‘lo conseguimos’, o un gris ‘no conseguido’ cuando el importe objetivo no se ha alcanzado. Contenidos adicionales a incluir -a criterio de los promotores- son imágenes y vídeos explicativos, mensajes de motivación -con el fin de estimular la donación a medida que el plazo límite se acerca- y agradecimiento -para informar sobre los avances de la campaña y/o cuáles han sido los usos finales del total recaudado si la campaña ha terminado con éxito- en la sección ‘Últimas novedades’.

Figura 2. Ficha técnica de la campaña ‘Paneles solares en Mozambique’.



The screenshot shows the 'microdonaciones.net' website interface. At the top, there's a navigation bar with 'ENCUENTRA UN PROYECTO Y DONA', 'PUBLICA TU PROYECTO', and 'PREGUNTAS FRECUENTES'. The main content area features a large photo of an elderly woman in traditional Mozambican attire. To the right of the photo, the campaign title 'Paneles solares en Mozambique' is displayed, along with the promoter 'ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano'. A progress bar shows that 2,042 € has been raised out of a 2,000 € goal. Below this, there are social media sharing options and a list of donors under the heading 'Últimas microdonaciones'. The list includes names like 'Por: guadalupe', 'Por: marisamartin246@yahoo.es', 'Por: kike', 'Por: Xose Ramil Ferreiro', 'Por: Nacho', and 'Por: issalga'. A video player is visible at the bottom left, showing a woman in a blue dress.

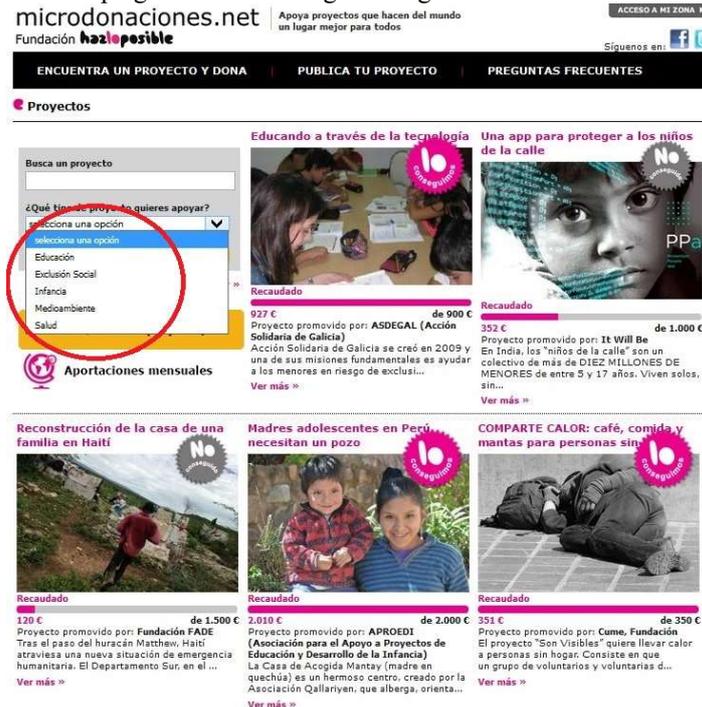
Fuente: Microdonaciones (2018).

Microdonaciones distribuye las campañas en función de su finalidad en cinco grandes categorías: *Educación, Exclusión social, Infancia, Medioambiente, y Salud* (Figura 3). En líneas generales, prevalece la promoción de campañas pertenecientes a los ámbitos de ‘exclusión social’ y ‘salud’, mientras que el menor número de campañas promovidas tienen finalidades medioambientales. En términos de éxito, y en consonancia con lo anterior, son las campañas correspondientes a ‘exclusión social’ y ‘salud’ las que en mayor grado han conseguido recaudar el objetivo establecido en el plazo disponible. En concreto, aquellas cuyas áreas/segmentos objetivos son ‘cooperación internacional’, ‘infancia vulnerable’, ‘emergencia social’, e ‘inclusión social’, respectivamente (Tabla 2).

El primer y último trimestre son los períodos del año en los que se promueven un mayor volumen de campañas. Prevalecen igualmente aquellas que incluyen imágenes adicionales, pero no vídeos. Del mismo modo, son mayoría las campañas que incluyen información acerca de cómo van progresando las donaciones a medida que el plazo avanza, pero no sobre cómo se han empleado finalmente los fondos conseguidos. De entre las posibles redes sociales y *sites* en las que hacerse eco, son mayoría las campañas que durante el período de actividad se han compartido en Facebook (Tabla 3).

## Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de 'microdonaciones' a estudio

Figura 3. Desplegable con las categorías según la finalidad de las campañas.



Fuente: Microdonaciones (2018)

Tabla 2. Prevalencia y tasa de éxito por categorías de las campañas alojadas en Microdonaciones (2012-2017)

|                                       |                                  | N=360 | Éxito (%) |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------|-----------|
| Finalidad de la campaña               | Educación                        | 63    | 21%       |
|                                       | Exclusión Social                 | 110   | 27        |
|                                       | Infancia                         | 72    | 18        |
|                                       | Medioambiente                    | 18    | 5         |
|                                       | Salud                            | 97    | 29        |
| Área de actuación /segmentos objetivo | Actividades de defensa/promoción | 8     | 2         |
|                                       | Colectivos vulnerables           | 10    | 2         |
|                                       | Cooperación internacional        | 146   | 45        |
|                                       | Discapacidad física y/o mental   | 39    | 10        |
|                                       | Drogadicción                     | 1     | 0,5       |
|                                       | Emergencia social                | 33    | 9         |
|                                       | Enfermedad mental                | 5     | 1         |
|                                       | Inclusión social                 | 32    | 8         |
|                                       | Infancia vulnerable              | 60    | 17        |
|                                       | Integración laboral              | 5     | 1         |
|                                       | Mayores                          | 5     | 1         |
|                                       | Protección medioambiental        | 2     | 0,5       |
|                                       | Protección animal                | 2     | 0,5       |
|                                       | Personas sin hogar               | 12    | 3         |

Fuente: Elaboración propia

### Entidades promotoras de las campañas

Las 360 campañas de CF solidario alojadas en la plataforma han sido promovidas por 238 ENL diferentes -en su mayoría asociaciones y fundaciones- de pequeño, mediano y gran tamaño, y en su mayoría españolas con sedes ubicadas en Madrid y Barcelona. Prevalecen aquellas promovidas por ENL relativamente jóvenes -creadas de 1995<sup>45</sup> en adelante- o muy jóvenes -creadas a partir de 2003<sup>46</sup>-. Son residuales por su parte las campañas promovidas por entidades creadas con anterioridad a 1978<sup>47</sup>, en período preconstitucional. De entre las entidades que más campañas promueven destacan la filial española de 'World Vision Internacional' y 'CC ONG Ayuda al Desarrollo' (ver Tabla 4).

<sup>45</sup> Aprobación de la 1ª Ley de Fundaciones en España (1994).

<sup>46</sup> Aprobación de la 2ª Ley de Fundaciones (2002).

<sup>47</sup> Aprobación de la Constitución española que recoge por primera vez el derecho fundamental de asociación en su artículo 22.

Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de 'microdonaciones' a estudio

**Tabla 3.** Campañas alojadas en Microdonaciones (2012-2017)

|   |                           | N=360 | %   |
|---|---------------------------|-------|-----|
| Promovidas por período trimestral             | Trimestre 1 ene-febr-mar  | 104   | 29% |
|   | Trimestre 2 abr-may-jun   | 93    | 26  |
|   | Trimestre 3 jul-agos-sept | 53    | 15  |
|   | Trimestre 4 oct-nov-dic   | 110   | 30  |
| Incluyen imágenes adicionales                 | Sí                        | 318   | 89  |
|   | No                        | 42    | 11  |
| Incluyen videos                               | Sí                        | 103   | 29  |
|   | No                        | 257   | 71  |
| Informan sobre los avances                    | Sí                        | 215   | 60  |
|   | No                        | 145   | 40  |
| Informan sobre los usos finales de los fondos | Sí                        | 69    | 19  |
|   | No                        | 291   | 81  |
| Red social/site prevalente en su difusión     | Facebook                  | 322   | 89  |
|   | Twitter                   | 31    | 9   |
|   | Wordpress                 | 4     | 1   |
|   | Blogger                   | 3     | 1   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.** Entidades promotoras (2012-2017)

|                                  |                                   | N=360 | %   |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------|-----|
| Forma legal                      | Asociación                        | 159   | 44% |
|                                  | Fundación                         | 189   | 53  |
|                                  | Confederación                     | 4     | 1   |
|                                  | Federación                        | 7     | 2   |
|                                  | Congregación                      | 1     | --  |
| Ubicación geográfica             | A Coruña                          | 4     | 1%  |
|                                  | Álava                             | 1     | --  |
|                                  | Albacete                          | 1     | --  |
|                                  | Alicante                          | 4     | 1   |
|                                  | Almería                           | 4     | 1   |
|                                  | Asturias                          | 3     | 1   |
|                                  | Barcelona                         | 61    | 17  |
|                                  | Burgos                            | 1     | --  |
|                                  | Cáceres                           | 2     | 0,5 |
|                                  | Cádiz                             | 4     | 1   |
|                                  | Córdoba                           | 2     | 0,5 |
|                                  | Elche                             | 1     | --  |
|                                  | Girona                            | 1     | --  |
|                                  | Granada                           | 4     | 1   |
|                                  | Guadalajara                       | 1     | --  |
|                                  | Jaén                              | 1     | --  |
|                                  | León                              | 4     | 1   |
|                                  | Lleida                            | 2     | 0,5 |
|                                  | Logroño                           | 1     | --  |
|                                  | Madrid                            | 184   | 51  |
|                                  | Málaga                            | 3     | 1   |
|                                  | Mallorca                          | 6     | 2   |
|                                  | Murcia                            | 2     | 0,5 |
|                                  | Navarra                           | 2     | 0,5 |
|                                  | Palencia                          | 1     | --  |
|                                  | Pontevedra                        | 4     | 1   |
|                                  | San Sebastián                     | 1     | --  |
|                                  | Santander                         | 5     | 1   |
|                                  | Sevilla                           | 7     | 2   |
|                                  | Soria                             | 1     | --  |
|                                  | Tenerife                          | 1     | --  |
|                                  | Toledo                            | 1     | --  |
|                                  | Valencia                          | 8     | 2   |
| Valladolid                       | 3                                 | 1     |     |
| Vizcaya                          | 9                                 | 2,5   |     |
| Zaragoza                         | 9                                 | 2,5   |     |
|                                  | Bogotá (Colombia)                 | 1     | --  |
|                                  | Chad (África subsahariana)        | 1     | --  |
|                                  | Estelí (Nicaragua)                | 3     | --  |
|                                  | Jalisco (México)                  | 1     | --  |
|                                  | Maputo (Mozambique)               | 1     | --  |
|                                  | Sundaríjal (Kathmandu)            | 2     | 0,5 |
|                                  | Tánger (Marruecos)                | 2     | 0,5 |
| Período de creación <sup>a</sup> | Pre 1978                          | 17    | 5%  |
|                                  | [1979-1994]                       | 72    | 20  |
|                                  | [1995-2003]                       | 125   | 35  |
|                                  | [2004-2017]                       | 95    | 26  |
| Promoción múltiple (>5 campañas) | World Vision Internacional España | 19    | 5%  |
|                                  | CC ONG Ayuda al Desarrollo        | 17    | 5   |
|                                  | ADRA                              | 8     | 2   |
|                                  | Fundación Arrels                  | 7     | 2   |
|                                  | CEAR                              | 6     | 2   |
|                                  | Educo                             | 5     | 1   |
|                                  | Fundación Xaley                   | 5     | 1   |

<sup>a</sup> Dato disponible en 309 campañas (86% del total)

Fuente: Elaboración propia

## Beneficiarios de las campañas

Microdonaciones aloja campañas de CF solidario orientadas a asistir a beneficiarios de origen y envergadura diversas: desde individuos o colectivos concretos, a la sociedad en su conjunto -por ejemplo, a través de campañas de defensa/promoción o de índole medioambiental-. De entre el total, prevalece la promoción de aquellas campañas que tratan de responder a las necesidades de destinatarios internacionales en sus propios países de origen, seguida de cerca por la promoción de campañas orientadas a las necesidades de destinatarios nacionales, en consonancia con un escenario definido por los efectos de la crisis económica. Residual es sin embargo la promoción de campañas de asistencia a extranjeros residiendo puntualmente en España por razones médicas, o humanitarias, entre otras.

Solo 272 de las 360 campañas promovidas explicitan en la ficha técnica el volumen de potenciales beneficiarios a asistir. En total, estas 272 campañas buscan impactar a un conjunto total de 1.126.050 potenciales beneficiarios, si bien los beneficiarios realmente impactados han sido 149.477 a través de las 262 campañas finalizadas con éxito. En particular, prevalece en Microdonaciones la promoción de campañas orientadas a asistir volúmenes limitados de beneficiarios (100 o menos) (Tabla 5).

**Tabla 5.** Beneficiarios de las campañas promovidas (2012-2017)

|                      |                       | N=360 | %   |
|----------------------|-----------------------|-------|-----|
| Origen               | Internacional         | 190   | 53% |
|                      | Nacional              | 160   | 44  |
|                      | Extranjeros en España | 10    | 3   |
| Volumen <sup>a</sup> | [1 a 100]             | 211   | 78  |
|                      | [101 a 1000]          | 50    | 18  |
|                      | [1001 a 10000]        | 6     | 2   |
|                      | más de 10000          | 5     | 2   |

<sup>a</sup> Dato disponible en 272 campañas (76% del total)

Fuente: Elaboración propia

## Donantes que contribuyen a las campañas

El total de campañas promovidas en Microdonaciones solicitan a lo largo de los cinco años de actividad de la plataforma un montante de 681.733 €, al que contribuyen 8.413 donantes a través de 9.306 donaciones. Dado el modelo todo-o-nada que caracteriza a la plataforma, la recaudación finalmente efectiva alcanza el 76% del total solicitado (516.448 €) aportada por 7.534 donantes *de facto* que donan de media aproximadamente 69 €.

## 3. PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué papel juega la transparencia y rendición de cuentas de las entidades promotoras en el éxito de las campañas de CF solidario promovidas a través de plataformas digitales?

Investigaciones previas han demostrado que los potenciales donantes parecen ser más reacios a contribuir si sospechan que las entidades promotoras son gestionadas de manera ineficiente o que el reparto de la ayuda entre los beneficiarios se realiza de manera irresponsable o injusta (Tremblay-Boire & Prakash, 2017; Einolf et al., 2013). En el actual contexto digital, resulta sencillo y accesible para aquellos usuarios interesados en donar comprobar cómo la entidad promotora ha gestionado campañas previas, cómo se gobierna, o quiénes son y en qué situación se encuentran los potenciales beneficiarios a los que se pretende asistir, de manera que se pueda garantizar que las contribuciones llegarán a los beneficiarios objetivo de la manera más eficiente y eficaz posible. En este sentido, estudios previos han

## Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de 'microdonaciones' a estudio

probado que las campañas exitosas de CF solidario en plataformas digitales incluyen datos e información sobre los avances de la propia campaña, así como sobre el uso final que se da a los fondos recaudados (Salido-Andrés et al., 2019).

La rendición de cuentas y transparencia digital de las entidades promotoras parece pues fundamental para estimular la donación, crear relaciones estables basadas en la confianza con sus potenciales donantes, así como fortalecer su reputación, y contribuir a la financiación sostenible de la propia organización. La cantidad, calidad y accesibilidad de la información pertinente ofrecida por la entidad promotora no debería en todo caso limitarse únicamente al período en que se desarrolla la campaña, sino también extenderse a las etapas anteriores y posteriores a la misma.

**Cuestión 2.** ¿Qué nuevos retos plantea el actual desarrollo tecnológico para las ENL interesadas en seguir promoviendo campañas de CF solidario en entornos digitales?

El desarrollo de la denominada Web 2.0 ha sido un requisito *sine qua non* para el creciente empleo del CF tal y como se vertebra en la actualidad más reciente. Estas tecnologías posibilitan un acceso permanente e inmediato a un amplio catálogo de oportunidades para la donación, sin mediar limitaciones temporales ni espaciales. Los medios sociales resultantes del desarrollo 2.0 permiten participar a través de mensajes de texto, apps o redes sociales, a partir del empleo de dispositivos individuales, portátiles y convergentes como los teléfonos inteligentes o las tabletas.

El actual desarrollo sin embargo de la denominada Web 4.0, dadas sus características, permite no solo la participación en línea vía donación puntual, sino a través de procesos tecnológicos que requieren de niveles más complejos de coordinación y colaboración entre dispositivos como la web móvil, o la producción, almacenamiento, explotación y análisis de grandes volúmenes de datos. Todo ello aderezado además con la tecnología móvil 5G que permite al usuario estar conectado a todo, durante todo el tiempo y a la mayor velocidad, en entornos cada vez más intuitivos y trazables.

Este escenario plantea importantes retos para las entidades promotoras de campañas online en materias tan dispares, y a la vez complementarias, como la formación, dotación de equipamientos e infraestructuras digitales, producción y análisis de datos, o ciberseguridad. El actual desarrollo tecnológico facilita a las entidades aumentar cualitativa y cuantitativamente el conocimiento y control que pueden tener sobre los (potenciales) donantes de sus campañas. Es por esto que deberán saber manejarse en el uso de tecnologías de última generación, así como diseñar e implementar estrategias de marketing adecuadas que les permitan atraer, controlar y capitalizar la atención de los donantes (Sura et al. 2017; Yang et al. 2016; Bellio et al. 2015; Goecks et al. 2008), optimizando la experiencia de usuario en entornos digitales.

**Cuestión 3.** A mayores de las ENL, ¿a qué otro tipo de *promotores* puede servir el CF solidario puro a través de entornos digitales como herramienta de marketing social?

El CF solidario puro ha demostrado ser de utilidad cuando es necesario materializar causas por el bien común en un muy amplio sentido, desde iniciativas empresariales con finalidad social a causas médico-científicas, pasando por causas que den voz y respuesta a situaciones de desasistencia social. Si bien la mayor parte de la literatura se centra en las ENL como principales promotoras de este tipo de campañas (Cao & Jia, 2017; Saxton & Wang, 2014), otro tipo de perfiles pueden valerse de su potencial efectividad como herramienta de marketing social y captación de fondos. Es el caso de los emprendedores sociales; pacientes individuales solicitando financiación que les permita recibir tratamiento médico; miembros de círculos profesionales (ej. profesorado, artistas); o grupos de investigación (Berliner & Kenworthy, 2017; Moqri & Bandyopadhyay, 2016; Snyder et al. 2016, Wang et al. 2016; Meyskens & Bird, 2015; Burtch & Chan, 2014; Belleflamme et al. 2013; Ordanini et al. 2011).

#### 4. CONCLUSIONES

El empleo de plataformas digitales para la promoción de campañas de CF solidario impulsadas por ENL ejemplifica, a la vez, el uso de herramientas de marketing social alternativas y la formalización de nuevas formas de participación económica y social en entornos de marcado carácter digital y colaborativo.

Microdonaciones ha servido aquí como caso para el estudio de la actividad de una plataforma digital de CF solidario a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la perspectiva de las campañas alojadas, las entidades promotoras, los beneficiarios asistidos y los donantes.

Este estudio de caso pone el foco en revisar la importancia de, por un lado, implementar las estrategias de marketing social más adecuadas que permitan a las ENL optimizar las relaciones con sus comunidades de donantes y salvaguardar su sostenibilidad financiera; por otro, garantizar la adaptación de dichas entidades a los nuevos usos, procesos y requerimientos tecnológicos en entornos digitales.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Belk, R. (2014): You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67 (8): 1595-1600.
- Belleflamme, P., Lambert, T., and Schwienbacher, A. (2013). Individual crowdfunding practices. *Venture Capital*, 15(4), 313--333.
- Bellio, E., Buccoliero, L., & Fiorentini, G. (2015): Marketing and fundraising through mobile phones: New strategies for nonprofit organizations and charities. In van S. M. Marca D. (ed.), ICE-B 2013 - 10th International Conference on E-Business, Part of the ICETE 2013: 10th International Joint Conference on E-Business and Telecommunications.
- Benkler, Y. (2004): Sharing Nicely: On Shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production. *Yale Law Journal*, 114-273.
- Berliner, L. S., and Kenworthy, N. J. (2017). Producing a worthy illness: Personal crowdfunding amidst financial crisis. *Social Science and Medicine*, 187, 233--242.
- Bortree, D.S., & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups' Facebook profiles. *Public Relations Review* 35(3): 317-319.
- Botsman, R. & Rogers, R. (2010): Beyond Zipcar: Collaborative Consumption. *Harvard Business Review* 88 (10): 30.
- Brabham, D. C. (2008): Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases Convergence. *The International Journal of Research into New Media Technologies* 14(1): 75-90.
- Burtch, G., and Chan, J. (2014). Reducing medical bankruptcy through crowdfunding: Evidence from give forward. In 35th International Conference on Information Systems "Building a Better World through Information Systems", ICIS 2014.
- Cao, X., and Jia, L. (2017). The Effects of the Facial Expression of Beneficiaries in Charity Appeals and Psychological Involvement on Donation Intentions: Evidence from an Online Experiment. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(4), 457--473.
- Danmayr, F. (2014): *Archetypes of Crowdfunding Platforms: A multidimensional comparison*. Springer Fachmedien Wiesbaden. DOI 10.1007/978-3-658-04559-3.
- De Buysere, K., Gajda, O., Kleverlaan, R. & Marom, D. (2012): *A Framework for European Crowdfunding*. En: [www.crowdfundingframework.eu](http://www.crowdfundingframework.eu)., consultado el 12/06/2017.

**Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de 'microdonaciones' a estudio**

- Einolf, C., Philbrick, D. & Slay, K. (2013): National giving campaigns in the United States: Entertainment, empathy, and the national peer group, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42: 241-261.
- Gerber, E., & Kuo, P. Y. (2012): Design principles. Crowdfunding as a creativity support tool. En *Proceeding CHI '12 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 1601–1606.
- Goecks, J., Volda, A., Volda, S., & Mynatt, E. D. (2008): Charitable technologies: Opportunities for collaborative computing in nonprofit fundraising. In *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 689-698.
- Hackler, D., & Saxton, G. D. (2007): The Strategic Use of Information Technology by Nonprofit Organizations: Increasing Capacity and Untapped Potential. *Public Administration Review*. May | June: 474-487.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015): The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, DOI: 10.1002/asi.23552.
- Hazloposible (2019): página web corporativa oficial [<https://www.hazloposible.org/>], consultado el 02/11/2018.
- Kleeman, F., Voss, G. & Rieder, K. (2008): Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science, Technology and Innovation Studies* 4(1): 5-26.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008): *Social marketing: Influencing behaviors for good* (3<sup>rd</sup> ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lessig, L. (2008): *Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy*. Penguin Press.
- Massolution (2012): *The Crowdfunding Industry Report*. Disponible en [<http://reports.crowdsourcing.org/>], recuperado el 09/10/2018.
- McNutt, J. G., & Menon, G. M. (2008): The rise of cyberactivism: Implications for the future of advocacy in the human services. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services* 89(1): 33-38.
- Meyskens, M., and Bird, L. (2015). Crowdfunding and value creation. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 155--166.
- Microdonaciones (2018): plataforma digital [<http://microdonaciones.hazloposible.org/>], consultado el 18/01/2018.
- Moqri, M., and Bandyopadhyay, S. (2016). Please share! Online word of mouth and charitable crowdfunding. In *AMCIS 2016: Surfing the IT Innovation Wave - 22nd Americas Conference on Information Systems*.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., and Parasuraman, A. (2011). Crowdfunding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443—470.
- Rey-García, M., Álvarez, L.I., & Valls, R. (2013). The Evolution of National Fundraising Campaigns in Spain: Nonprofit Organizations between the State and Emerging Civil Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42: 300-321.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010): Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review* 36(4): 336-341.
- Salido-Andrés, N., Rey-García, M., Álvarez-González, L.I. & Vázquez-Casielles, R. (2019): Determinants of success of donation-based crowdfunding through digital platforms: The influence of offline factors, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95: 119-141, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.95.13001.

**Capítulo 11: Plataformas digitales de crowdfunding solidario y marketing social: el caso de 'microdonaciones' a estudio**

- Saxton, G. D., and Wang, L. (2014). The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 850--868.
- Schor, J. B., & Fitzmaurice, C.J. (2015): Collaborating and connecting the emergence of the sharing economy. En *Handbook on Research on Sustainable Consumption*, Reisch, L. & Thøgersen, J. (eds) UK: Edward Elgar.
- Schwiebacher, A., & Larralde, B. (2010): Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. En *The Oxford handbook of entrepreneurial finance*. Cumming, D. (ed.) New York: Oxford University Press.
- Snyder, J., Mathers, A., and Crooks, V. A. (2016). Fund my treatment! A call for ethics-focused social science research into the use of crowdfunding for medical care. *Social Science and Medicine*, 169, 27--30.
- Sura, S., Ahn, J., & Lee, O. (2017): Factors influencing intention to donate via social network site (SNS): From Asian's perspective. *Telematics and Informatics*, 34(1): 164-176.
- Tremblay-Boire, J., & Prakash, A. (2017): Will You Trust Me? How Individual American Donors Respond to Informational Signals Regarding Local and Global Humanitarian Charities. *Voluntas*, 28(2): 646-672.
- Wang, B., Lim, E. T. K., and Van Toorn, C. (2016). Gimme money! Designing digital entrepreneurial crowdfunding platforms for persuasion and its social implications. In *Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2016 - Proceedings*. 377.
- Wang, C. & Zhang, P. (2012): The Evolution of Social Commerce: The People, Management, Technology, and Information Dimensions. *Communications of the Association for Information Systems* 31: 105-127.
- Waters, R. D. (2007): Nonprofit organizations' use of the Internet: A content analysis of communication trends on the Internet sites of the Philanthropy. *Nonprofit Management & Leadership* 18(1): 59-76.
- Waters, R. D., & Jamal, J. (2011): Tweet, tweet, tweet: A content analysis of nonprofit organizations' Twitter updates. *Public Relations Review* 37(3): 321-324.
- Yang, Y., Wang, H. J., & Wang, G. (2016): Understanding crowdfunding processes: A dynamic evaluation and simulation approach. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(1): 47-64.

## CAPÍTULO 12:

# CÓMO APROVECHAR UNA INVERSIÓN EN ENERGÍA RENOVABLE PARA COMUNICARSE CON LOS *STAKEHOLDERS*. UN CASO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Joaquín García Sanz-Calcedo; M. Mercedes Galán Ladero

*Universidad de Extremadura (España)*

**RESUMEN:** El continuo incremento en el coste anual de la electricidad hace que para la empresa sea más difícil asumir los costes energéticos necesarios poder ejercer su actividad. En la última década, el desarrollo de la tecnología eléctrica ha permitido nuevos paneles fotovoltaicos y equipos de mayor potencia e inferior precio, y en general, con sistemas de control automatizados e incluso con comunicación de los datos de producción y consumo online. Hoy en día una empresa, con el análisis de sus consumos históricos, puede definir el tiempo de retorno de una inversión en energía renovable para el autoconsumo eléctrico, y puede acceder a ofertas de instaladores, de ingenierías o incluso de la propia comercializadora de electricidad en buenas condiciones de financiación y rápida tramitación. El caso que se expone consiste en el aprovechamiento de esta inversión de autoconsumo como ejemplo de actividad socialmente responsable.

**ABSTRACT:** The continuous increase in the annual cost of electricity makes it more difficult for the company to assume the energy costs necessary to run the activity. In the last decade, development of electrical technology has allowed new photovoltaic panels and equipment of greater power and lower price, and in general, with automated control systems with communication of production and consumption data online. Nowadays, a company, with the analysis of its historical consumption, can define the return time of an investment in renewable energy for electric self-consumption, and it can access offers from installers, engineering or even from the electricity trading company itself in really good financing conditions and fast processing. The case presented is the use of this self-consumption investment as an example of Corporate Social Responsibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

El incremento de conciencia ecológica y social (preocupación por el deterioro medioambiental, por prácticas laborales discriminatorias, por el respeto de los derechos humanos), está exigiendo a las empresas que, además de ser eficientes y obtener buenos resultados financieros, sean buenos ciudadanos corporativos y se impliquen activamente en actividades de responsabilidad social (Galán, 2011).

La responsabilidad social corporativa (RSC) es una nueva forma de pensar, una cultura empresarial (Forética, 2002: 13), que reconoce a la empresa como un entramado de relaciones, no sólo de propietarios (accionistas), sino de todos aquellos grupos interesados por la existencia y marcha de la empresa (Lizcano, 2006: 21 y 24). La RSC es un concepto amplio y complejo que está evolucionando. Ha sido definido de numerosas formas, sin llegar a alcanzar un consenso (no hay una definición única y correcta). Sin embargo, una de las más utilizadas es la que define la RSC como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus*

**Capítulo 12: Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders.  
Un caso de responsabilidad social corporativa**

*operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001: 7). Kotler y Lee (2005: 3) también destacan el carácter voluntario del compromiso de mejorar el bienestar de la comunidad: “*La responsabilidad social corporativa es un compromiso para mejorar el bienestar de la comunidad (incluye las condiciones humanas, así como los asuntos medioambientales) a través de prácticas empresariales discrecionales (compromiso voluntario) y contribuciones de los recursos corporativos*”. Por tanto, la RSC tiene una triple vertiente: económica, social y medioambiental.

Aunque, al principio, la RSC se consideraba una innovación y las primeras empresas que la aplicaron obtuvieron una importante ventaja competitiva, actualmente se ha generalizado y se ha convertido en una exigencia del mercado (Escudero, 2006: 59), descalificando a aquéllas que no la aplican (Córdoba, 2006: 77).

Pero para que realmente se consiga una ventaja competitiva, la RSC debe integrarse en la cultura empresarial, en la estrategia y en la misión de la organización (Galán, 2011). En definitiva, requiere la implicación de toda la empresa y, para ello, es necesario el compromiso de todas las personas de la organización, en todos sus niveles (Arenas, 2006: 38-39).

La RSC implica responsabilidades económicas (“ser rentable”), pero también responsabilidades legales (“obedecer la ley”), responsabilidades éticas (“ser ética, hacer lo moralmente correcto, aunque no lo exija la ley”) y responsabilidades filantrópicas (“ser buen ciudadano corporativo, mejorando la calidad de vida de empleados, clientes, comunidades locales y sociedad en general”) – Carroll (1991: 41-43).

Aunque en los primeros momentos fue fomentada fundamentalmente por algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, la RSC es aplicable a cualquier tipo de empresa y en todos los sectores de actividad (Galán, 2011). Por tanto, es importante la extensión de las prácticas de RSC a todo el tejido empresarial (Puerta, 2006: 51), si bien hay que adaptar las políticas de RSC de las grandes empresas a las PYME, porque sus recursos, tamaño, alcance, etc. son distintos (y siempre de manera que contribuya a crear– Escudero, 2006: 62).

Por otra parte, la RSC debe ser considerada desde dos niveles (en Escudero, 2006: 60-61; Galán, 2011):

- 1) *Un nivel interno*: mejoras que se pueden hacer relacionadas con la organización interna de la empresa (por ejemplo, conciliación laboral y familiar, con mejora de las condiciones de trabajo: horarios, días de permiso y vacaciones, servicios socio-sanitarios, acciones de desarrollo profesional y personal de los empleados, ...). Se debe empezar por este nivel.
- 2) *Un nivel externo*, con dos subniveles:
  - *Uno inmediato o cercano*: mejoras dirigidas a proveedores (cumplimiento legislación y derechos básicos), clientes (canales de información para conocer sus opiniones y demandas), competencia (colaboración – alianzas, no competencia desleal), mercado y administración pública (cumplir legislación y colaborar con iniciativas gubernamentales como, por ejemplo, contratar trabajos de determinados colectivos).
  - *Otro más amplio*: mejoras dirigidas al entorno social y medioambiental (diálogo con asociaciones, ayuntamientos, ONG, ...). El compromiso social externo no está completo sin un compromiso social interno (Viñets, 2006: 45).

En cuanto a las principales vías utilizadas por las empresas para reflejar su RSC, destacan las siguientes (Galán, 2011): listas de empresas socialmente responsables; índices de sostenibilidad; códigos de conducta; declaraciones y normas internacionales; informes, balances y memorias sociales; y certificaciones.

**Capítulo 12: Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders.  
Un caso de responsabilidad social corporativa**

Respecto a la importancia de la adecuada gestión energética y de la utilización de energía renovable hay que tener en cuenta que en 2015 la ONU, definió los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, que fueron adoptados por todos los Estados Miembros como “una llamada universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (en International Energy Agency, et al., 2019). Se considera el ODS 7 el relacionado con la energía asequible y no contaminante.

En resumen, la RSC puede ayudar a conseguir un “círculo virtuoso”. Si la RSC atrae a los consumidores, entonces se incrementan las ventas y la empresa se vuelve más rentable, lo que aumenta el interés inversor. Si la empresa va bien, se favorece la estabilidad del empleo y mejora el clima laboral, lo que genera una mejor atención cliente, atrae a nuevos consumidores y retiene a los existentes (Galán, 2011).

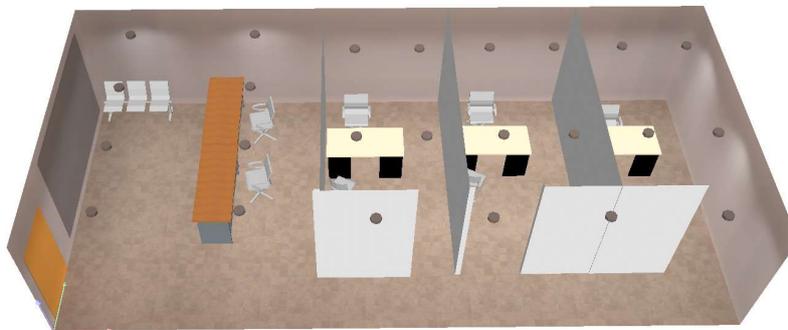
## 2. DESARROLLO DEL CASO

### 2.1. Introducción al caso

En una población de 3.000 habitantes, en entorno agrícola, una asesoría laboral-fiscal-contable con clara vocación de ser una empresa social y medioambientalmente responsable, y una clientela que, principalmente, se centra en el sector primario, tiene que tomar la decisión de invertir en autoconsumo fotovoltaico y para ello parte de los siguientes datos:

- Plantilla de trabajadores: 5.
- Local: planta baja de edificio unifamiliar, con acceso directo desde una calle principal, y entrada a una zona de recepción de público de 15 m<sup>2</sup> desde donde sale un recibidor-pasillo que da acceso a los 3 despachos de cada área (fiscal, laboral y contable) – Figura 1.

**Figura 1.** Renderizado con la distribución de las oficinas



Fuente: Elaboración propia

- Costes energéticos anuales: la electricidad se compra a una distribuidora eléctrica en tarifa sin discriminación horaria y con un término de potencia fijo de 6,9 kW. Los consumos por meses y los receptores instalados se observan en las siguientes tablas (Tabla 1 y Tabla 2) y corresponden con un montante anual de 2.135,72 € para un consumo de 7.902 kWh.
- Horario laboral de lunes a viernes, de 9:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00 en los meses de invierno, y horario continuo de 8:00 a 15:00 los meses de verano. La afluencia de público diaria varía entre los 5-25 clientes, si bien en las fechas representativas de finalización de plazos para la presentación del IRPF, IVA, Sociedades, etc. pueden llegar a atender hasta el cuádruple de clientes en un día. Otra fecha importante es abril-mayo con la presentación de la declaración de la PAC, debido al elevado número de clientes del sector agropecuario que dispone la asesoría.

**Capítulo 12: Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders.**  
**Un caso de responsabilidad social corporativa**

**Tabla 1.** Receptores eléctricos instalados

| <b>LISTADO DE RECEPTORES Y CONSUMOS</b> |                 |                     |                 |                         |
|---|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------------|
| <u>nº</u>                               | <u>Receptor</u> | <u>Potencia (W)</u> | <u>nº horas</u> | <u>Consumo día (Wh)</u> |
| 24                                      | Ptos luz        | 18                  | 4               | 1.728                   |
| 1                                       | Luminoso        | 80                  | 4               | 320                     |
| 4                                       | Ptos luz        | 36                  | 8               | 1.152                   |
| 8                                       | Ordenadores     | 20                  | 8               | 1.280                   |
| 4                                       | Impresoras      | 60                  | 2               | 480                     |
| 3                                       | Split A/C       | 2200                | 4               | 26.400                  |
|   |                 |                     |                 | <b>31.360</b>           |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.** Consumos energéticos por mes

| <b>ELECTRICIDAD</b> | <b>CONSUMO (kWh)</b> | <b>días consumo</b> | <b>Consumo día (Wh)</b> |
|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| NOV-DIC             | 1484                 | 42                  | 35.333                  |
| ENE-FEB             | 1982                 | 42                  | 47.190                  |
| MAR-ABR             | 1173                 | 42                  | 27.929                  |
| MAY-JUN             | 1283                 | 42                  | 30.548                  |
| JUL-AGO             | 1167                 | 42                  | 27.786                  |
| SEP-OCT             | 813                  | 42                  | 19.357                  |

Fuente: Elaboración propia

- Presupuesto: a través de un instalador de confianza se ha obtenido un diseño y presupuesto desglosado para la inversión en una planta de 5 kW y también ha recibido otro presupuesto de una consultora de ingeniería con departamento de desarrollo de imagen corporativa y marketing, donde además de la planta le incluye una pantalla de 55" con soporte giratorio a colocar en la zona de recepción donde se mostrará la monitorización de la planta fotovoltaica y los logros de la inversión. El presupuesto más básico, del instalador, asciende a 2.200 €/kw y el de la ingeniería 3.200 €/kW incluyendo el software de comunicación, la pantalla de 55" y el diseño de visualización.

Los márgenes del servicio de asesoría son reducidos por motivo del carácter local de la clientela y de la reducida dimensión de las empresas cliente de la asesoría. La dirección tiene que tomar medidas para reducir costes y, debido a la nueva entrada en vigor del Real Decreto 244/2019, de 5 de abril, por el que se regulan las condiciones administrativas, técnicas y económicas del autoconsumo de energía eléctrica que simplifica la tramitación del autoconsumo fotovoltaico, se quiere desarrollar un proyecto que permita un ahorro y que proporcione una oportunidad de responsabilidad social y medioambiental para poder transmitir las ventajas de un compromiso responsable con el consumo energético en la empresa.

Además, en Extremadura, en el momento de tomar la decisión está vigente el Decreto 188/2016, de 29 de noviembre, por el que se establecen las bases reguladoras para el régimen de concesión de subvenciones para actuaciones de ahorro y eficiencia energética en Extremadura, que para este tipo de inversión ofrecen subvenciones a fondo perdido del 40% de la inversión.

Como se ha comentado en el apartado anterior, inversiones relacionadas con energías renovables y con eficiencia energética son las metas 7.2 y 7.3 de los ODS de la ONU, en concreto se considera que hasta 2030 es necesario aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas y duplicar la tasa mundial de mejora de la eficiencia energética, dentro del Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

Asimismo, la ley 15/2010 de RSE de la Comunidad Autónoma de Extremadura, también intenta fomentar el comportamiento responsable de las empresas de la región, estando en contacto y en diálogo

## Capítulo 12: Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders. Un caso de responsabilidad social corporativa

permanente con sus *stakeholders*. Esta ley establece los requisitos para calificar a una empresa como socialmente responsable y crear un registro de empresas socialmente responsables en Extremadura. Por último, y también a nivel regional, se ha desarrollado el Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial de Extremadura, donde se puede tener acceso a esta información y valorar la posibilidad de optar al reconocimiento de empresa socialmente responsable, cuestión que le daría a la empresa mejores condiciones en la presentación de ofertas a concursos públicos.

### 2.2. Desarrollo del caso

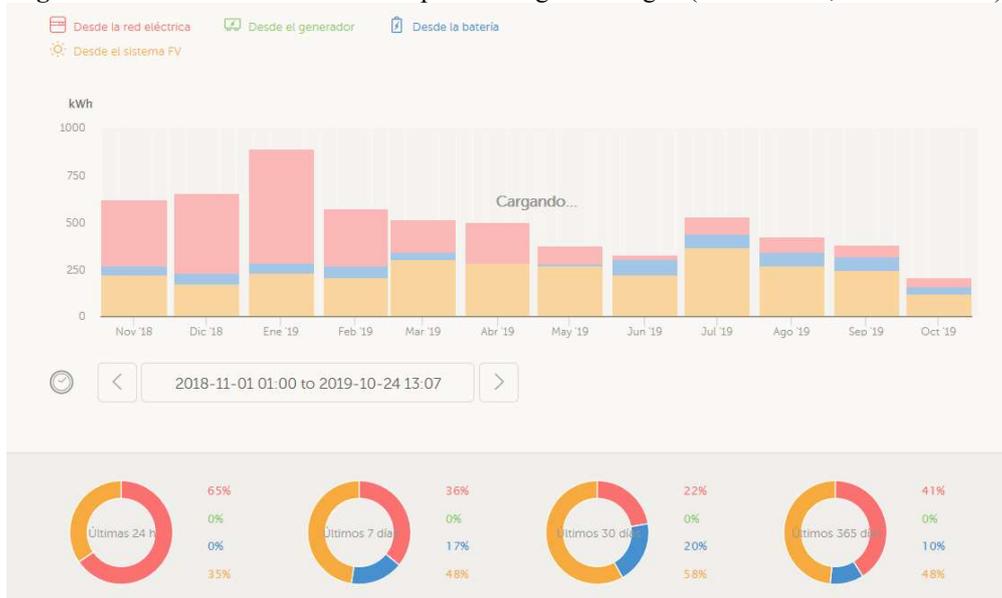
La empresa debe tomar la decisión de invertir en autoconsumo fotovoltaico en un contexto de rentabilidad económica, responsabilidad social y política medioambiental, así como la oportunidad de transmisión de valores y reconocimiento empresarial. Para ello comienza por realizar su recogida de información considerando el problema de decisión en los distintos bloques:

#### Rentabilidad económica

Con los datos del apartado anterior se puede establecer la dimensión adecuada de la instalación fotovoltaica que cubra las necesidades de consumo óptimas, pues la misma cambia según los meses del año y no por tener cubierto el 100% del consumo más elevado se justifica una instalación mayor.

Consultado a los técnicos y en base a un caso similar del que se disponían datos históricos se puede establecer una curva de consumos y producción como se muestra en la figura 2, donde se observa como con una planta de 5 kW se puede dar servicio al 48 % de las necesidades energéticas de un año, aumentándose al 58 % en caso de disponer de baterías de acumulación. Los excedentes generados y no consumidos (figura 3), se corresponde con el 42%, aprox. 3.500 kWh principalmente de mayo a octubre, energía que con la entrada del nuevo Real Decreto será compensada en una proporción inferior al precio de la compañía comercializadora, pero también reducirá la facturación a pagar.

**Figura 2.** Consumos anuales en kWh por mes según su origen (red eléctrica, solar o batería)



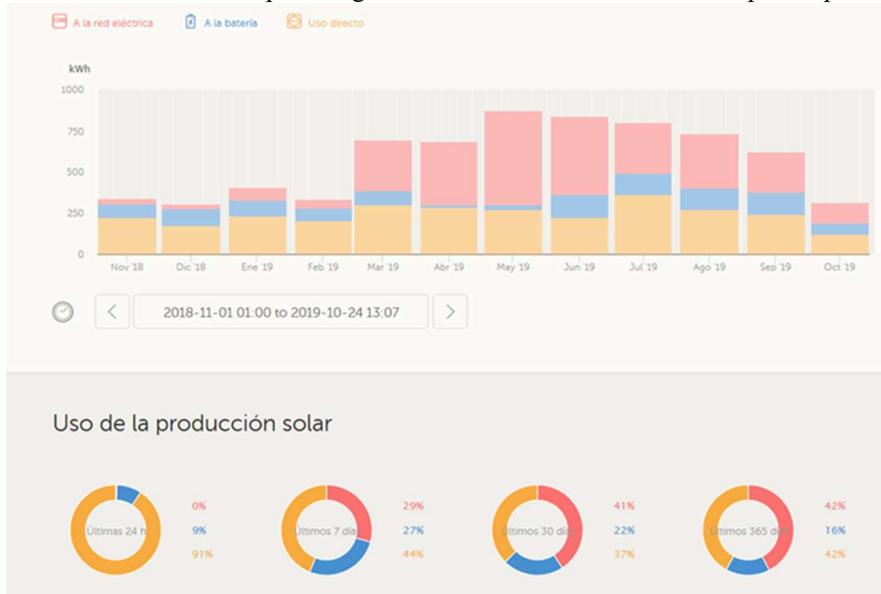
Fuente: Elaboración propia, a partir datos instalación monitorizada

El resultado económico, basado en datos reales tomados de noviembre de 2018 a octubre de 2019, arroja un resultado de ahorro energético del consumo en kWh del 58% en el término de energía, cuestión que mejoraría con un reajuste de la potencia fija contratada, pues ahora no sería necesario 6,9 kW. Además, habrá que añadir el valor de la compensación del excedente vertido a la red eléctrica de la distribuidora,

**Capítulo 12: Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders.  
Un caso de responsabilidad social corporativa**

cuestión de la que todavía no se disponen de datos en Extremadura debido a la reciente entrada en vigor del Real Decreto que, a octubre de 2019, las comercializadoras no han empezado a aplicar.

**Figura 3.** Producción excedente para carga batería o vertida a la red eléctrica por no poder utilizarse



Fuente: Elaboración propia, a partir datos instalación monitorizada

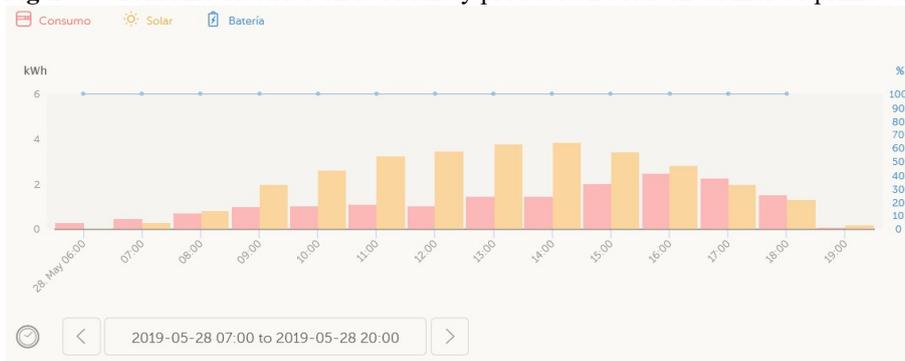
Por otro lado, el análisis de la gráfica del consumo diario, como puede observarse en las Figuras 4 y 5 permite distinguir cómo se adapta la producción al consumo de la oficina en un mes de otoño (noviembre) o de primavera (mayo) pudiendo con ello encontrar cuál el mejor horario de trabajo en la oficina cada estación respecto a las necesidades energéticas.

**Figura 4.** Consumo eléctrico en la oficina y producción solar en un mes de otoño



Fuente: Elaboración propia, a partir datos instalación monitorizada

**Figura 5.** Consumo eléctrico en la oficina y producción solar en un mes de primavera



Fuente: Elaboración propia, a partir datos instalación monitorizada

**Capítulo 12: Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders.  
Un caso de responsabilidad social corporativa**

*Responsabilidad social y política medioambiental*

La empresa, desde su comienzo, tanto por la influencia del entorno rural (clientes agropecuarios que principalmente realizan declaraciones de subvenciones agrarias), como por la formación técnica de algunos de sus socios en ingeniería agrícola, ha tenido siempre una conciencia social y medioambientalmente responsable. Ésta se ha referenciado en la propia decoración de la oficina con cuadros y vinilos relacionados con el medioambiente y las explotaciones ganaderas.

Por la reducida dimensión de la empresa, hasta ahora no se habían planteado definir la política ambiental. Pero con la dedicación de tiempo y esfuerzo que le requiere la toma de esta decisión, se ha observado que es una buena ocasión para definir y hacer pública la política medioambiental, conforme conocen se expone en la norma ISO 14001: 2015, pero sin querer acometer todavía un manual de procedimientos, ni por el momento una certificación.

La inversión en energía renovable está asociada a una reducción directa de las emisiones de CO<sub>2</sub> de la empresa, en concreto por cada 1.000 kWh no adquirido a una distribuidora sin garantía de origen se reducen 410 kg CO<sub>2</sub> de emisiones conforme podemos comprobar aplicando el sistema de cálculo de la Guía para el Cálculo de la Huella de Carbono y para la Elaboración de un Plan de Mejora de una Organización (Ministerio para la Transición Ecológica, 2019).

La comunicación en un cuadro o en la pantalla, en caso de decidirse, les recordará cada día a sus *stakeholders* el compromiso adquirido. También la información ofrecida estaría en la web de la empresa.

*Oportunidad de transmisión de valores y reconocimiento empresarial*

La adecuada comunicación de los logros que se consiguen con la puesta en marcha de la inversión permitirá transmitir la conciencia y necesidad de la ser social y medioambientalmente responsable. Para ello es necesario disponer de datos fiables en cada momento sobre la producción y el consumo, cuestión queda solucionada con la aceptación de la inversión con equipos comunicables que envían sus datos al sistema de visualización que elijamos.

Una comunicación eficaz en el lugar del trabajo es la colocación de la pantalla de 55” con soporte en la zona de recepción, donde los clientes y colaboradores podrán comprobar el compromiso socio-ambiental de la empresa de manera tácita, pues con un adecuado diseño de los datos de manera clara se puede entender la información.

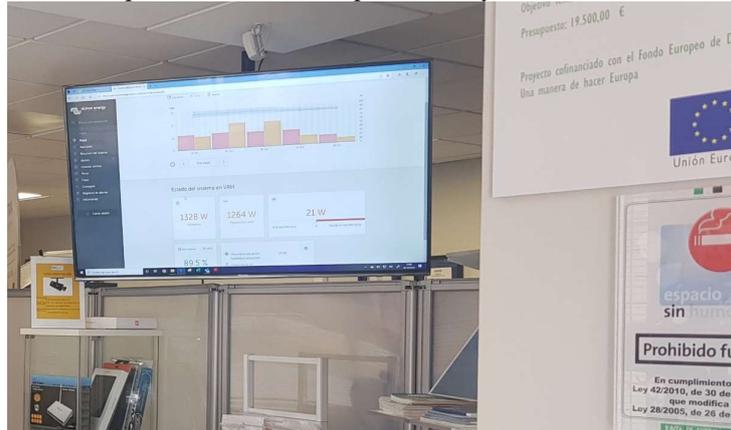
A nivel de los trabajadores, el acceso a estos datos, además de hacer más efectivo el compromiso de la empresa en esta materia, podrá suponer un estímulo para la concienciación en la reducción del consumo de energía no justificado en la actividad diaria, y de comprobación de que ese esfuerzo en reducir el consumo se refleja en los resultados monitorizados. La mayor motivación de estos trabajadores será resultado de la aplicación del marketing interno.

Con motivo de la puesta en marcha de estas inversiones se ha revisado cómo incluir en las comunicaciones de la empresa la expresión del compromiso que ésta tiene con el medioambiente y nota informativa para evitar la impresión en papel con el objeto de reducir el efecto ambiental que provoca la impresión de *e-mails*.

También se ha considerado la colaboración con una organización no gubernamental (ONG) medioambiental y facilitar a los clientes la posibilidad de realizar una micro-donación a través de un enlace en las comunicaciones por mail en determinadas comunicaciones relacionadas con pagos de impuestos o tasas.

## Capítulo 12: *Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders.* *Un caso de responsabilidad social corporativa*

**Figura 6.** Pantalla exponiendo datos de la producción y consumo eléctrico de la empresa



Fuente: Elaboración propia

### *Ampliación del alcance de la responsabilidad social corporativa en materia medioambiental*

La puesta en marcha de la inversión motiva a la empresa para la puesta en marcha de otras medidas socialmente responsables y relacionadas con el medioambiente, como son la explicación de medidas de eficiencia energética relacionadas con los hábitos de trabajo en cuanto a iluminación, climatización, uso de equipos... Asimismo, consecuencia del análisis de estos datos se ha planteado la posibilidad de modificar el horario de trabajo, actualmente partido en mañana y tarde, a un horario continuo que se adapte mejor a la curva de producción eléctrica y permita conciliar mejor la vida laboral con la vida personal de los trabajadores. Otras medidas que han surgido son las relacionadas con la revisión de las prácticas de la empresa en materia reducción de papel, utilización de papel reciclado, gestión de residuos, etc.

Por último, se ha planteado la continuidad de acciones ambientalmente sostenibles relacionadas con el transporte y la movilidad desde la oficina a las diferentes administraciones, donde es necesario personarse para la tramitación del expediente o para su registro de entrada, cuestión que ha suscitado gran interés en la empresa por considerarse otro importante punto de mejora, con grandes posibilidades de reducción de impacto ambiental, reducción de costes o compromiso social de la empresa.

### **3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN**

**Cuestión 1.** Enumerar otras medidas complementarias para fortalecer el compromiso socio-ambiental de la empresa

*Implantar la ISO 14.001.*

*Establecer algunas tertulias con ponente cualificado.*

*Realizar actividades medioambientales (talleres) para mejorar prácticas diarias.*

*Implantar una campaña de marketing con causa, en la que la empresa colabore con alguna ONG destinando un porcentaje de los beneficios a una causa socio-medioambiental.*

*Patrocinar eventos deportivos o de otro tipo en la comunidad local.*

*Llevar a cabo una campaña de marketing social, para concienciar a los clientes, a los colaboradores y a la población en general, de la importancia que tiene el ahorro energético y la utilización de energías "limpias", que no contaminen y protejan el medioambiente.*

*Obtener la certificación de empresa socialmente responsable.*

*Facilitar a los clientes opción de micro-donaciones a una ONG en determinados momentos.*

*Estudiar la movilidad en el entorno laboral y oportunidad de mejora.*

**Capítulo 12: Cómo aprovechar una inversión en energía renovable para comunicarse con los stakeholders.  
Un caso de responsabilidad social corporativa**

**Cuestión 2.** ¿Cómo completar la comunicación con los *stakeholders* de la empresa?

*Utilizar la pantalla para otras noticias ambientales.*

*Dejar información impresa en mostrador sobre recomendaciones de medidas de ahorro.*

*Añadir en las comunicaciones consejos de eficiencia energética y medidas socialmente responsables.*

**Cuestión 3.** ¿Qué contenidos podrían visualizarse en la pantalla colocada en la zona de recepción y/o en la web de la empresa?

*Datos on-line, para comprobar que los resultados obtenidos son dinámicos y reales.*

*Resumen de semana, mes y año, para cuantificar su dimensión en un periodo de tiempo razonable.*

*Equivalencia a otras unidades más entendibles por grupos no técnicos (hogares equivalentes atendidos, equivalencia a CO<sub>2</sub> no emitido a la atmósfera...).*

#### **4. CONCLUSIONES**

La RSC se ha convertido en un activo intangible fundamental para todo tipo de empresas, incluidas las pequeñas asesorías, como la que es objeto de estudio en este caso. La pequeña empresa tiene un elevado peso en la economía española y directamente en su estilo de dirección se reflejan los principios, valores y concienciación de la ciudadanía. En los últimos se ha desarrollado la figura del consumidor consciente, que aplica criterios socio-ambientales en la administración de sus recursos. El informe Forética (2018) revela una mayor adopción de hábitos de vida (48,5%) con impacto positivo en la sociedad o el medioambiente, como son la alta presencia de sistemas de reciclaje en los hogares, el cuidado de la salud y el uso de alternativas de transporte distintas al vehículo privado (Silos, Ruiz, Canales, Herrero y Gransa, 2018). Un primer paso para la implantación de la RSC en la pyme es la toma de decisiones que claramente supongan: rentabilidad económica, mejora ambiental y compromiso con la sociedad, y todo ello se puede conseguir con una adecuada inversión en energía fotovoltaica para autoconsumo.

El análisis de este caso, con datos reales de un año de funcionamiento, ha permitido comprobar cómo se reduce en más de un 58% el consumo eléctrico dependiente de la compañía eléctrica, cuestión que va a permitir amortizar el coste de la inversión en 7 años, reduciéndose a 3,5 años en los casos en los que se puedan acoger a las subvenciones regionales.

A nivel de mejora medioambiental se comprueba cómo la instalación no sólo proporciona energía a la empresa, sino que entrega a la red eléctrica los excedentes no consumidos para que puedan distribuirse a otro consumidor esa energía renovable, lo que supone una reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, mitigando así el impacto de la actividad y contribuyendo a la mejora de la calidad del aire y a la reducción del calentamiento global del planeta, dos de los principales problemas de este siglo.

En tercer lugar, la ejecución de esta decisión confirma el compromiso de la empresa con el medio ambiente, tomando medidas concretas que se transmiten a los *stakeholders* y permiten comprobar la coherencia entre la política que se comunica y las acciones que se acometen. Estos contenidos son muy reconocidos y permiten mejorar la comunicación con aquellos que participan de la empresa, ayudando en la consolidación, valoración y fidelidad de la relación comercial.

Por último, destacar que si bien la implantación de una política socio-ambiental responsable es un objetivo que puede parecer complejo o difícil de alcanzar y que necesita grandes esfuerzos y recursos, se consigue con la puesta en marcha de medidas individuales y concretas. Una vez realizada la primera y comprobados sus resultados, surge una importante cantidad de ideas, iniciativas, proyectos y acciones que nos permiten seguir avanzando.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arenas, D. (2006): “Responsabilidad, Estrategia y Grupos de Interés”. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, nº 77 (Nov./ Dic.), pp. 34-39.
- Carroll, A.B. (1991): “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of organizational Stakeholders”. *Business Horizons* (July - August), pp. 39-48.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001): “*Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”. Bruselas, 18.7.2001. COM(2001) 366 final.
- Córdoba, A. (2006): “Lecciones sobre Responsabilidad Social Corporativa”. *Marketing & Ventas*, nº 73 (marzo/abril, 2006), pp. 76-79.
- Decreto 188/2016, de 29 de noviembre, por el que se establecen las bases reguladoras para el régimen de concesión de subvenciones para actuaciones de ahorro y eficiencia energética en Extremadura. Diario Oficial de Extremadura, 9 de diciembre de 2016. p 31708.
- Escudero, J. (2006): “Responsable y rentable”. *Emprendedores*, nº 102 (marzo), pp. 58-64.
- Forética (2002): “Responsabilidad Social Empresarial. Informe Forética 2002. Situación en España”. Forética, Madrid. En [www.foretica.es](http://www.foretica.es)
- Galán, M. (2011): “Variables que influyen en la actitud hacia el marketing con causa y determinantes de la satisfacción y la lealtad en la ‘compra solidaria’ ”. *Tesis Doctoral*. Universidad de Extremadura.
- International Energy Agency; International Renewable Energy Agency; United Nations Statistics Division; World Bank; World Health Organization. (2019): “Seguimiento del ODS 7 : Informe sobre los avances en materia de energía 2019”. World Bank, Washington, DC.
- ISO. Norma internacional ISO 14.001:2015 (es): Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso. En [www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es](http://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es)
- Kotler, P.; Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility*. Wiley. USA.
- Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura. Diario Oficial de Extremadura, 15 de diciembre de 2010. Número 239. p 29635
- Lizcano, J.L. (2006): “Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa”. *Partida doble*, nº 182 (noviembre), pp. 20-35.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España & Oficina Española de Cambio Climático. (2015): “Guía para el cálculo de la huella de carbono y para la elaboración de un plan de mejora de una organización”. En [www.miteco.es](http://www.miteco.es)
- Observatorio Responsabilidad Social en Extremadura (s/f). En <http://rsextremadura.juntaex.es>
- ONU (s/f): “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” En [www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible)
- Puerta, J.F. (2006): “El caso Iberdrola: RSE, algo más que una operación de imagen”. *Marketing & Ventas*, nº 77 (Nov. / Dic.), pp. 50-54.
- Real Decreto 244/2019, de 5 de abril, por el que se regulan las condiciones administrativas, técnicas y económicas del autoconsumo de energía eléctrica. Boletín Oficial del Estado núm. 83, de 6 de abril de 2019, páginas 35674 a 35719
- Silos, J., Ruiz, P., Canales, R., Herrero, A., & Granda, G. (2018): “Informe FORÉTICA 2018: Sobre la evolución de la RSE y la sostenibilidad-la recompensa del optimista.” En [www.foretica.org/informe\\_foretica\\_2018](http://www.foretica.org/informe_foretica_2018)
- Viñets, N. (2006): “Responsabilidad Social: clave de fidelización interna y externa en MRW”. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, nº 77 (Noviembre - Diciembre), pp. 44-48.

## CAPÍTULO 13:

# EMOTIONAL DRIVING BY GONVARRI: UN CASO AUDIOVISUAL

**José María Cubillo**

*Universidad CEU San Pablo (España)*

**RESUMEN:** Las distracciones al volante por el uso del teléfono móvil han aumentado de manera exponencial. Cada año mueren en el mundo cerca de un millón trescientas mil personas en accidentes de tráfico, una situación que afecta a miles de familias y deja millones de damnificados. La empresa Gonvarri no es ajena a este fenómeno, que ha alcanzado tanto a los desplazamientos “*in itinere*”, aquellos que realizan los trabajadores para ir de casa al trabajo y viceversa, o “*in misión*”, con motivo de su actividad profesional. Conscientes de esta realidad, y del drama que esto supone para miles de familias, Gonvarri decidió poner en marcha el programa “*Emotional Driving*”, en el marco de los ODS de Naciones Unidas, un programa dirigido a motivar a las personas, desde una perspectiva positiva, y concienciarlas de la necesidad de cuidarse en los desplazamientos y volver a casa.

**ABSTRACT:** Distractions driving through the use of the mobile phone have increased exponentially. Every year around one million three hundred thousand people die in traffic accidents, a situation that affects thousands of families and leaves millions of victims. The Gonvarri company, aware of this phenomenon, which has reached both the “*in itinere*” journeys, those who make the workers to go from home to work and vice versa, or “*in mission*”, on the occasion of their professional activity, decided to launch the “*Emotional Driving*” program. Within the framework of the United Nations SDGs, it is a program aimed at motivating people, from a positive perspective, and raising awareness of the need to take care of travel and return home.

## 1. INTRODUCCIÓN

“Los teléfonos móviles inteligentes están matando personas y nadie lo está contando”, con esta rotundidad se mostraba un artículo publicado recientemente en Bloomberg.com<sup>48</sup>. Las muertes en accidentes de tráfico causadas por distracciones debidas a los teléfonos móviles es un problema que está creciendo y alcanzado proporciones epidémicas.

Las distracciones al volante por esta causa han aumentado de manera exponencial. Según el estudio “*Emotional Driving: Jóvenes al volante, distracciones y uso del móvil*”, elaborado por Gonvarri y Movistar, 8 de cada 10 jóvenes admiten haber tenido una distracción al volante que les ha puesto en peligro<sup>49</sup>. Hablar por teléfono ya es lo de menos, cada vez se utiliza más para enviar mensajes a través de WhatsApp o a través de las redes sociales, dos de las actividades consideradas como más peligrosas al volante según el citado estudio.

Como rezaba el “claim” de una reciente campaña de la Dirección General de Tráfico de España, “si miras el teléfono de vez en cuando, sólo miras la carretera de vez en cuando”. La consecuencia: cada año mueren en el mundo cerca de un millón trescientas mil personas en accidentes de tráfico. En palabras

---

<sup>48</sup> Smartphones Are Killing Americans, But Nobody’s Counting – Bloomberg.com  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-17/smartphones-are-killing-americans-but-nobody-s-counting>

<sup>49</sup> Gonvarri (2018e).

de un colaborador del Proyecto “Emotional Driving”: “... sería como si se estrellara un Boeing 787 Dreamliner cada dos horas”. Una realidad demoledora para la que no estamos preparados.

Es una situación dramática que afecta a miles de familias y deja millones de damnificados. Según la Organización Mundial de la Salud<sup>50</sup>, entre veinte y cincuenta millones, además, padecen traumatismos no mortales.

La empresa no es ajena a este fenómeno, que ha alcanzado tanto a los desplazamientos “in itinere”, aquellos que realizan los trabajadores para ir de casa al trabajo y viceversa, o “in misión”, con motivo de su actividad profesional. Conscientes de esta realidad, y del drama que esto supone para miles de familias, Gonvarri decidió poner en marcha el programa “Emotional Driving”, un programa dirigido a motivar a las personas, desde una perspectiva positiva, y concienciarlas de la necesidad de cuidarse en los desplazamientos y volver a casa.

## 2. DESARROLLO DEL CASO

### 2.1. La Compañía

Gonvarri, fundada en 1958 por Francisco Riberas Pampliega, es una empresa industrial, líder en su segmento en Europa, y una de las mayores a nivel mundial. Con 60 años de experiencia, el “core” de su negocio es la transformación del acero y el aluminio, mediante procesos de alto nivel tecnológico, para desarrollar productos a medida de las necesidades de sus clientes.

En palabras de su presidente, Jon Riberas, “*Gonvarri es una de las compañías líderes en el negocio de la transformación del acero plano a nivel mundial, que continúa creciendo y consolidándose como una empresa global*”.

*“Los valores de Gonvarri son “Honestidad, Humildad, Tesón y Trabajo”.  
Sus principios: “Clientes, Personas, Liderazgo y Sostenibilidad”.*

En la actualidad, según fuentes de la compañía, “*está presente en 19 países, con 43 fábricas operativas, a través de las cuales da cobertura a todo el mercado mundial; da empleo a más de 6.000 trabajadores; y genera una facturación superior a los 3.000 millones de euros*”.

### Líneas de Negocio

El negocio de la compañía se estructura en seis líneas que giran en torno al uso del acero y el aluminio como materia prima para la elaboración de sus productos<sup>51</sup>:

1. Automoción: Con un 65% del volumen de ventas de la compañía, puede ser considerada como el buque insignia de Gonvarri. Esta línea está especializada en el suministro de acero plano, aluminio, tubo y corte láser 3D a las principales empresas del sector automotriz.
2. Seguridad Vial: Especializada en el desarrollo de sistemas de contención de vehículos para carreteras, barandillas peatonales y sistemas de iluminación, abarca la práctica totalidad del sector.
3. Energía: Dedicada al diseño y fabricación de estructuras, tanto fijas como móviles, para la industria generadora de energía solar (fotovoltaica y termosolar), así como para torres de electrificación y farolas.

---

<sup>50</sup> 10 datos sobre la seguridad vial en el mundo. Organización Mundial de la Salud - <http://www.who.int/features/factfiles/roadsafety/es/> - Captura del 21/01/2018 – 16:08 h.

<sup>51</sup> Gonvarri (2019d).

### Capítulo 13: Emotional driving by Gonvarri: un caso audiovisual

4. Material Handling: Centrada en el diseño, fabricación y ensamblaje de sistemas integrales de almacenamiento para aquellas empresas que presentan la necesidad de almacenaje en alguna fase de su proceso productivo.
5. Industria: Suministra acero plano para estructuras metálicas industriales a medida como puentes peatonales, suelos industriales o estructuras para la construcción, así como para la industria de electrodomésticos.

**Tabla 1.** Valor Económico Creado y Distribuido por Gonvarri, 2014-2018

| Valor Económico Creado (VEC)<br>(miles de euros)         | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cifra de Negocios  | 2.252.165        | 2.305.944        | 2.345.426        | 3.038.000        | 3.575.000        |
| Ingresos financieros                                     | 9.704            | 6.609            | 4.158            | 3.995            | 3.335            |
| Otros ingresos   | 20.365           | 28.294           | 25.858           | 24.266           | 38.851           |
| <b>TOTAL VEC</b>   | <b>2.282.234</b> | <b>2.340.847</b> | <b>2.375.442</b> | <b>3.066.271</b> | <b>3.617.366</b> |
| Valor Económico Distribuido<br>(VED)<br>(miles de euros) | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             |
| Pago proveedores de capital                              | 52.881           | 25.508           | 48.118           | 13.660           | 47.086           |
| Impuestos  | 32.209           | 42.419           | 58.237           | 77.604           | 69.366           |
| Personal   | 92.048           | 94.528           | 101.173          | 108.623          | 156.634          |
| Costes operativos*                                       | 2.023.923        | 2.075.421        | 2.087.869        | 2.708.958        | 3.216.691        |
| CAPEX  | 13.530           | 33.778           | 75.038           | 109.312          | 251.198          |
| Inversiones en la comunidad                              | 744              | 716              | 903              | 1.160            | 1.763            |
| <b>TOTAL VED</b>   | <b>2.215.335</b> | <b>2.272.370</b> | <b>2.371.338</b> | <b>3.019.317</b> | <b>3.742.738</b> |

Fuente: Gonvarri (2015, 2016, 2017b, 2018)

**Tabla 2.** Líneas de Negocio de Gonvarri, 2019

|                          | Divisiones          | Descripción   | Clientes  |
|--------------------------|---------------------|---|---|
| <b>Líneas de Negocio</b> | Automoción<br>(65%) | Suministro de acero plano, tubo y corte laser 3D.   | Principales Tier 1, OEMs de automoción y grandes estampadores                                   |
|                          | Seguridad Vial      | Desarrolla la práctica totalidad de los sistemas de contención de vehículos para carreteras, así como de pantallas antirruído y recubrimiento fonoabsorbente de túneles.                                    | Grandes compañías constructoras y Administraciones Públicas                                     |
|                          | Energía             | Diseño y desarrollo de estructuras solares fijas y móviles, así como farolas y torres de electrificación.   | Promotores y constructores de parques solares, compañías eléctricas y Administraciones Públicas |
|                          | Material Handling   | Diseño, fabricación y ensamblaje de sistemas integrales de almacenaje.  | Todas aquellas empresas que requieren almacenamiento en alguna etapa de su gestión              |
|                          | Industria           | Desarrollo de diversos formatos y productos como depósitos de almacenamiento de combustibles y productos químicos, estructuras ad-hoc, así como una amplia gama de productos de acero a medida y a demanda. | Sector eléctrico, petrolífero, químico, electrodomésticos, etc.                                 |

Fuente: Gonvarri (2018d)

### Modelo de Gestión

En 2016, como parte de su afán modernizador, la compañía implantó un nuevo Modelo de Gestión, denominado “Drive”. En palabras de Josu Calvo, CEO de Gonvarri, “En 2016 fijamos el modelo de gestión “Drive” de empresa escalable y sostenible, un modelo que se vertebra alrededor de un crecimiento rentable con cuatro ejes de actuación: Innovación, Eficiencia, Personas y Sostenibilidad”.

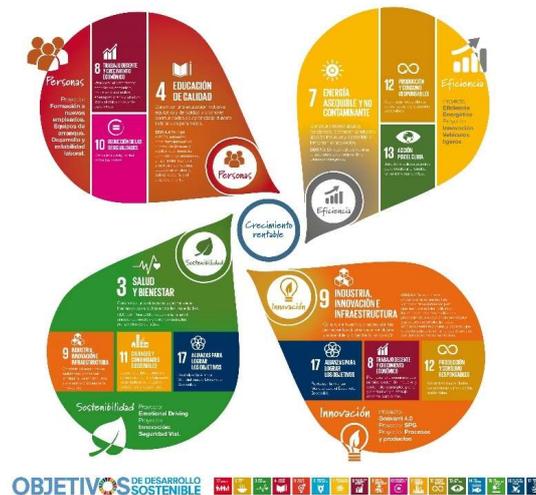
## Innovación

En un entorno altamente competitivo, la innovación es un elemento estratégico. Con el fin de adecuarse a las necesidades de sus clientes, la compañía está inmersa en un proceso de mejora continua tanto de procesos como de productos. En términos de innovación, los objetivos de la compañía se centran en la mejora de los materiales para componentes, así como en la optimización y desarrollo de los procesos y las tecnologías.

## Eficiencia

La búsqueda de la eficiencia es una constante sistematizada a través del Sistema de Producción Gonvarri SPG. Se trata de una metodología que trata de eliminar de forma integral todo tipo de ineficiencia, tales como defectos, sobreproducción, transporte, esperas, stocks, movimientos inútiles de personas, procesos innecesarios y creatividad desaprovechada.

Figura 1. Modelo de Gestión “Drive” de Gonvarri, 2019



Fuente: Gonvarri (2019)

## Personas

En Gonvarri son conocedores de la importancia que los Activos Humanos tienen en la gestión del cambio y en el impulso de la transformación de la compañía. Por este motivo, uno de los pilares esenciales en los que se apoya el nuevo Modelo de Gestión “Drive” son las personas, conscientes de que *“la plantilla está compuesta, –según la propia compañía–, por un equipo de profesionales que comparten una cultura y valores comunes, y que, conjuntamente con sus ideas y trabajo, contribuyen a impulsar el crecimiento sostenible de la compañía”*<sup>52</sup>.

## Sostenibilidad

La Política de Sostenibilidad de la empresa es el marco de referencia que sirve de base para reforzar acciones, iniciativas y/o comportamientos en la acción global del Grupo en cualquier ámbito o país. En dicha política, la firma asume, entre otros, los siguientes compromisos<sup>53</sup>:

- Contribuir a la creación de valor a largo plazo para la Sociedad
- Proteger, respetar y promover los derechos humanos en todas sus actividades y en cualquier lugar del mundo

<sup>52</sup> Gonvarri (2017).

<sup>53</sup> Gonvarri (2017, 2018b).

- Alcanzar la excelencia a través de la innovación y la mejora continua, minimizando el impacto ambiental
- Promover el cuidado de la Seguridad y la Salud de todos los profesionales que trabajan directa o indirectamente en sus instalaciones, y contribuir a la mejora de su calidad de vida
- Participar en iniciativas y proyectos de Acción Social alineados con su negocio y cultura corporativa, que contribuyan de forma efectiva al bienestar de la sociedad

## 2.2. *Compromiso con la Seguridad Vial*

Incidir en la reducción de los accidentes de tráfico, en volumen y gravedad, es posible a través de dos vías. Por un lado, actuando sobre la Seguridad Vial Pasiva, es decir, incidiendo en la mejora de las condiciones de las vías, la mejora de la señalización y la colocación de sistemas de contención, y, por otro, mediante la Concienciación de los Conductores para evitar comportamientos no seguros al volante. En el caso de las empresas, éstas pueden tratar de paliarlo a través de la concienciación de sus trabajadores y de la elaboración de planes de Seguridad Vial. Gonvarri actúa sobre ambos ejes.

Ayudar a salvar vidas, a través de la Seguridad Vial, es parte del compromiso de Gonvarri con la Sociedad<sup>54</sup>; un compromiso que ejerce como parte de su Modelo de Negocio, a través de su división de Seguridad Vial, mediante el desarrollo y la mejora de los mecanismos de protección y contención en las carreteras.

Jon Riberas, Presidente de Gonvarri, lo resume del siguiente modo: *“Nuestro compromiso se centra, principalmente, en contribuir de manera activa en la reducción de muertes y lesiones por accidentes de tráfico y a disponer de transportes más seguros mediante la innovación, el diseño, la fabricación y la instalación de productos para el equipamiento vial, encaminados a mejorar la protección en las carreteras y a minimizar los posibles daños en caso de impacto”*.

Por otro lado, el traslado de los trabajadores a sus lugares de trabajo, así como los desplazamientos realizados por éstos en el desempeño de sus funciones, implican un elevado riesgo potencial. Según la Dirección General de Tráfico, una quinta parte de los accidentes mortales de tráfico son laborales; asimismo, uno de cada tres accidentes mortales laborales se debe a accidentes de tráfico, y la mayor parte de éstos se producen en desplazamientos *“in itinere”*, realizados durante la jornada laboral<sup>55,56,57,58</sup>.

La compañía estima que su plantilla realiza más de 5 millones de desplazamientos al año, la mayoría en coche. El 78% de los trabajadores emplea el automóvil en, al menos, dos trayectos diarios para acudir a su lugar de trabajo. Este hecho hizo que la compañía considerara necesario desarrollar una campaña de sensibilización sobre conducción segura, incidiendo, de forma esencial, en la prevención.

Como afirma Josu Calvo, CEO de Gonvarri, *“Asumimos la necesidad de fomentar la Seguridad Vial de una forma positiva a través del proyecto “Emotional Driving”, que iniciamos en 2014 en Madrid y que hemos continuado desarrollando en la mayoría de fábricas de España y en el futuro, en nuestras fábricas internacionales”*.

## 2.3. *“Emotional Driving”: El Proyecto*

Cada año mueren en el mundo cerca de un millón trescientas mil personas en accidentes de tráfico. En palabras de un colaborador del proyecto “Emotional Driving”: *“Sería equivalente a cinco mil doscientos*

---

<sup>54</sup> Gonvarri (2017).

<sup>55</sup> Gonvarri (2018a).

<sup>56</sup> Dirección General de Tráfico (2017).

<sup>57</sup> Dirección General de Tráfico (2018).

<sup>58</sup> Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2017).

*accidentes aéreos al año; es decir, como si se estrellaran catorce Boeing 787 Dreamliner<sup>59</sup> al día; uno casi cada dos horas*". A este respecto, Juan Llovet, Director de Comunicación y Sostenibilidad de Gonvarri, se pregunta: *"¿Podríamos tolerar que se estrellara un avión con esta frecuencia? El problema es descomunal, tiene una dimensión increíble"*. Se trata de una realidad demoledora para la que no estamos preparados.

Es una situación dramática que afecta a decenas de miles de familias cada año y que, según la Organización Mundial de la Salud<sup>60</sup>, deja entre veinte y cincuenta millones de personas que padecen traumatismos no mortales. La empresa no es ajena a este fenómeno, que afecta a los desplazamientos *"in itinere"*.

Conscientes de esta realidad, y del drama que esto supone para miles de familias, Gonvarri decidió poner en marcha, en 2014, el programa *"Emotional Driving"*, un programa dirigido a motivar a las personas, desde una perspectiva positiva, y concienciarlas de la necesidad de cuidarse en los desplazamientos y volver a casa. Este proyecto nace como resultado de la interacción sinérgica entre una parte de su actividad empresarial (División de Seguridad Vial) y su compromiso con los trabajadores.

*"Emotional Driving"* se sitúa en el centro mismo de la estrategia de la compañía, dentro de uno de los ejes de acción de su Modelo de Gestión, y aún en su objetivo, misión y desarrollo de los compromisos reflejados en la Política de Sostenibilidad de la empresa, como son:

- Promover el cuidado de la Seguridad y la Salud de todos los profesionales que trabajan en la empresa, y
- Participar en iniciativas y proyectos de Acción Social alineados con su negocio y cultura corporativa, que contribuyan de forma efectiva al bienestar de la sociedad.

*"El proyecto 'Emotional Driving' nos permite aportar valor y valores a la Sociedad más allá de nuestros propios productos"*.

*Jon Riberas  
Presidente de Gonvarri*

En Gonvarri consideran que *"su implicación en materia de Seguridad Vial es un deber, ya que es un problema de salud mundial que afecta a su personal, el entorno en el que opera y que merma su actividad y beneficios<sup>61</sup>"*. En definitiva, la empresa ha encontrado en este proyecto una forma útil de consolidar su papel en la reducción de accidentes, cumplir su compromiso con la Sociedad, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Pacto de Naciones Unidas, del cual es firmante, así como su compromiso con sus trabajadores, más allá de los productos que diseña y desarrolla en sus fábricas.

Según Juan Llovet, Director de Comunicación y Sostenibilidad de Gonvarri, y responsable de la iniciativa, *"hay un consenso entre los empleados en que es relevante para ellos, es algo que les afecta. La Seguridad Vial es importante para todos, todo el mundo percibe que tanto él o ella, como sus hijos, pueden tener un percance, no sólo como conductor, sino también como viandante, como peatón. Es la realidad del siglo XXI. Es un ejemplo de cómo aportar valor fuera, o más allá de los típicos elementos de recursos humanos. No es compensación ni beneficios, pero sí es satisfacción percibida de preocupación real de la empresa por un tema que compromete con tu seguridad tanto fuera como dentro del trabajo. El coche es el mismo en el trabajo que fuera"*.

---

<sup>59</sup> La capacidad de un Boeing 787 Dreamliner es de 250 pasajeros (variable según configuración).

<sup>60</sup> 10 datos sobre la seguridad vial en el mundo. Organización Mundial de la Salud - <http://www.who.int/features/factfiles/roadsafety/es/>  
- Captura del 21/01/2018 – 16:08 h.

<sup>61</sup> Gonvarri (2015).

*“Es un refuerzo del compromiso de los empleados con la empresa y de la empresa con los empleados. Es una acción que va más allá de la mera relación laboral”.*

*Juan Llovet*  
*Director de Comunicación y Sostenibilidad de Gonvarri*

### ***La prevención lo es todo***

*“Emotional Driving” se diseñó para motivar una conducción más segura, tratando de sembrar el germen de una cultura preventiva en relación con la Seguridad Vial. Para ello, Gonvarri se decidió por la aplicación de un enfoque innovador, basado en la concienciación a través de los valores positivos, la emotividad y la cercanía, y alejándose de la tradicional orientación basada en el miedo o la amenaza.*

*“Lo que me entusiasma de este proyecto es que nos permite llevar la filosofía de prevención y seguridad más allá: fuera de las fábricas, fuera de la empresa, al día a día de los empleados y sus familias y de todos nosotros.”*

*Jon Riberas*  
*Presidente de Gonvarri*

Tal y como explica Jon Riberas, Presidente de Gonvarri, *“Emotional Driving es nuestro proyecto de concienciación en torno a la Seguridad Vial. Está basado en un nuevo concepto de Seguridad Vial en el que, a través de la formación, los mensajes positivos y numerosas actuaciones enfocadas a la Seguridad Vial, motivamos a nuestros empleados y sus familias a conducir de manera más responsable y, a su vez, reforzamos nuestra unidad de negocio dedicadas al equipamiento vial”.* *“Lo que me entusiasma de este proyecto, prosigue Riberas, es que nos permite llevar la filosofía de prevención y seguridad más allá: fuera de las fábricas, fuera de la empresa, al día a día de los empleados y sus familias y de todos nosotros.”*

El programa se diseñó para motivar, en un primer momento, una conducción más segura entre los empleados, quienes actúan como embajadores del proyecto; haciéndolo extensivo, en una etapa posterior, a otros grupos de interés. Según la propia compañía, la esencia del programa es *“hacer protagonistas y principales motores de los mensajes de Seguridad Vial a los propios usuarios, apelando a sus creencias, valores y emociones para la conducción segura, e imprimiendo un componente motivacional y positivo al mensaje que transmitimos<sup>62</sup>”.*

La fortaleza del proyecto, según Juan Llovet, Director de Comunicación y Sostenibilidad de Gonvarri, es *“la honestidad, el realismo del proyecto. Es un proyecto que lo hemos hecho de verdad por la sociedad. La RSC está llena de motivos muy creativos, por esa necesidad que tienen las empresas de mostrar su lado bueno. Resulta que éste es de verdad: de verdad hacemos Seguridad Vial con nuestros productos; es que de verdad queremos cuidar a nuestra gente, y la Seguridad Vial es un riesgo que tiene nuestra gente; es que de verdad nuestra gente lo ve y se lo cree; es que de verdad que es nuestra gente la que participa en nuestras campañas, de verdad, es que es de verdad, es que nuestra empresa es de verdad. Hubo una persona que fundó esta empresa hace 60 años, una persona extraordinaria, a quien de verdad le preocupaba generar empleo, por lo que a Gonvarri le ha ido bien. Nuestro claim es “Doing well by doing good”. La verdad es que es eso: la honestidad del proyecto por ser de verdad”.*

---

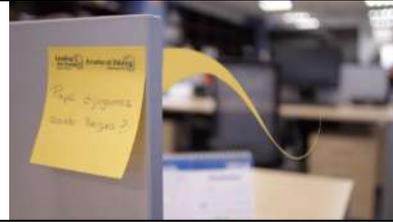
<sup>62</sup> Gonvarri (2018a).

¿Qué es “Emotional Driving”?

Emotional Driving Challenge



<https://cutt.ly/zr1rrmX>



<https://cutt.ly/mr1qYBc>

## Marketing Responsible

Para alcanzar sus objetivos, el proyecto “Emotional Driving” ha encontrado en el Marketing su mejor aliado. A pesar de ser una compañía industrial, Gonvarri utiliza la potencia que proporcionan las técnicas y herramientas de Marketing, ampliamente utilizadas en el marketing de consumo, para hacer acciones y campañas creativas que impacten sobre la vida y el bienestar de las personas. En este sentido, el programa combina la generación de experiencias, sensaciones y sentimientos, junto con relatos y valores, y todo ello, en un marco emotivo/experiencial audiovisual, que comprende acciones de marketing agrupadas en seis líneas estratégicas:

### 1. Marketing Experience

Basado en el principio de “*learning by doing*”, el programa “Emotional Driving” utiliza la experiencia del usuario, la motivación y el refuerzo positivo y emocional, como vehículo ideal para transmitir el mensaje y que el destinatario tome conciencia de esta realidad.

#### Roadshows

Los “Roadshows” son jornadas in company, en las que se combina el uso de diferentes herramientas de Marketing y “*Team Building*”, junto con tecnología de vanguardia, para sensibilizar y concienciar a los empleados. Se estructuran en torno a tres grandes bloques de actividad:

#### 1) “¿Qué te motiva para conducir seguro?”

Se entrega a cada empleado un Díptico del proyecto y se les pide que den respuesta a la pregunta: “¿Qué te motiva para conducir seguro?”. Las respuestas deben ser escritas en un “*Post-it*” y pegadas sobre un panel, que contiene la imagen de un automóvil siniestrado, y que recoge, a modo de Foro, de gran *Focus Group*, los mensajes emotivos y racionales de los participantes. Estos son algunos de los mensajes que los empleados han colocado en el muro:

- Para llegar a casa para abrazar a mi hijo
- ¡Para seguir disfrutando de esta vida increíble!
- Por mi familia y por toda la gente que quiero
- Por todas las experiencias maravillosas que me quedan por vivir
- Perdí una amiga por no respetar lo básica en seguridad vial: el sentido común
- Familia, principal motivo para la conducción prudente
- Lo importante es llegar al destino y disfrutar del recorrido
- La seguridad empieza por tu propia seguridad
- Conduce pensando en ti y en los demás. RESPONSABILIDAD.
- Estar siempre atento
- Conducir con los cinco sentidos
- Lo importante es llegar

Según un estudio<sup>63,64</sup> realizado por Gonvarri y Movistar en junio de 2018 entre 1.001 personas, “7 de cada 10 jóvenes<sup>65</sup> afirma que en alguna ocasión han levantado el pie del acelerador al pensar en alguna persona en particular (...) pensando que ‘lo importante es llegar’”. Este estudio revela que “la responsabilidad de llevar a gente (74,43%), el miedo a tener un accidente (72,63%) y pensar en la familia (64,04%) son los principales motivos que hacen o harían conducir de manera segura y responsable a los jóvenes españoles”, en tanto que factores como mantener los puntos del carnet, el riesgo de perder el coche o el riesgo de ser multados, reciben valoraciones exiguas en comparación.

## 2) *Simuladores de Conducción y Vuelco*

En paralelo, mediante la ayuda de Simuladores de Conducción, Simuladores de Vuelco y experiencias audiovisuales, los empleados experimenten las consecuencias de una conducción no segura.

---

|  |   |
|--|---|
| <p>“¿Qué te motiva para conducir seguro?”</p>   <p><a href="https://cutt.ly/mr1qYBc">https://cutt.ly/mr1qYBc</a></p> | <p>Roadshow Emotional Driving</p>   <p><a href="https://cutt.ly/Or1qMrq">https://cutt.ly/Or1qMrq</a></p> |
|--|---|

---

## 3) *Relatos en primera persona*

La jornada culmina con conferencias, a modo de relato personal experiencial, impartidas por víctimas de accidentes de tráfico, familiares de víctimas, así como profesionales que están en contacto a diario con accidentes de tráfico, (bomberos, policías...), tal y como se expone en el siguiente apartado. El éxito y la buena acogida que tuvo por parte de los empleados hicieron que en 2015 se hiciera extensivo al resto de fábricas que tiene el grupo en España, alcanzado paulatinamente a toda la geografía nacional. A partir de 2016 el proyecto entró en su fase internacional y comenzó a extenderse a las diferentes fábricas que Gonvarri tiene repartidas por el mundo: Alemania, Portugal, Colombia, Argentina...

## 4) *Educación experiencial en valores y seguridad vial con los más vulnerables*

*Emotional Driving* y Fundación Real Madrid colaboran para sensibilizar y educar en seguridad vial a un colectivo especialmente vulnerable: los jóvenes con discapacidad intelectual. De esta forma, a través de la educación en valores que se desarrolla a través de actividades relacionadas con el deporte, se formará a este colectivo en el valor de la Autonomía. La educación en seguridad vial forma parte de este programa desarrollado por Fundación Real Madrid que fomenta la integración social de estos jóvenes.

## 2. Storytelling

En su desarrollo, el proyecto juega con la experiencia, la emoción y las sensaciones. En sus diferentes actividades, presenciales (*roadshows*, congresos...) y no presenciales (campanas, *webseries*...), se somete a los usuarios, mediante la técnica de *storytelling*, a sentir sensaciones, jugar con sus emociones, y hacerles ver las consecuencias de acciones cotidianas, aparentemente normales e inocuas.

<sup>63</sup> Gonvarri (2018e). Se puede acceder al estudio completo aquí: <http://www.emotionaldriving.com/estudios/jovenes-al-volante-2018/>.

<sup>64</sup> Se puede acceder a la edición 2019 del estudio aquí: <http://www.emotionaldriving.com/estudios/espanoles-al-volante-2019/>. Asimismo, se puede acceder a los resultados del estudio realizado en Argentina en 2019 aquí: <http://www.emotionaldriving.com/emotional-driving-argentinos-al-volante-distracciones-uso-del-celular/>

<sup>65</sup> El 70,46% de los jóvenes encuestados.

*“Más del 80% de los jóvenes cree que las campañas publicitarias sobre Seguridad Vial serían más efectivas y llegarían a más gente si fueran más reales.”*

La fuerza de la sensibilización está en conseguir que el público objetivo tome conciencia de los riesgos en los que se incurre cuando se conduce de modo no seguro, y las consecuencias que esta actividad puede tener para su vida y su familia. Desde este prisma, el proyecto se enfoca en emitir mensajes directos y emotivos, relatos de quienes han vivido en primera persona una experiencia traumática, las víctimas, así como de quienes la viven a diario, desde su trabajo, en el desempeño de sus funciones, tales como bomberos, policía, etc.

En este punto cobra gran importancia el papel de la colaboración y las alianzas estratégicas. En palabras de Juan Llovet, Director de Comunicación y Sostenibilidad de Gonvarri, *“Hay dos formas de enfocar la acción social. Una, el donativo generoso, que está muy bien; y otra está en la vinculación entre entidades. En Gonvarri no nos queremos quedar en el donativo. Queremos establecer relaciones estratégicas, duraderas, firmes y profundas con las entidades con las que colaboramos. A nosotros nos preocupa la seguridad vial. Nos preocupa entender la preocupación de la Sociedad en torno a la seguridad vial y contribuir hermanándonos con esas asociaciones, sobre todo con AESLEME. Participamos en sus iniciativas y ellos en las nuestras. Hemos establecido un vínculo muy fuerte”*. Las acciones que se enmarcan en esta línea son múltiples:

#### **A) Testimonios en los Congresos de LQDVI**

Los jóvenes son un colectivo especialmente vulnerable en materia de Seguridad Vial. El 77,2% de ellos reconoce que se suele distraer mientras conduce, en tanto que el 73% afirma que no ha recibido formación en Seguridad Vial<sup>66</sup>. Para llegar a este público objetivo, Gonvarri, en colaboración con Movistar, trabaja con la Fundación Lo Que De Verdad Importa (LQDVI), *“una organización que tiene como objetivo promover el desarrollo y la difusión de los valores humanos, éticos y morales universales entre los jóvenes”<sup>67</sup>*.

*“Emotional Driving”* participa en los congresos de LQDVI, celebrados en las ciudades más importantes de España, por los que pasan cada año más de 15.000 adolescentes de bachiller y universitarios. Esta actividad comprende la proyección de videos y la impartición de charlas por parte de víctimas, profesionales y/o empleados. Destaca sobre el resto de actividades, la realización de una performance impactante durante el 2017 que trae el testimonio de un bombero, acostumbrado a socorrer a víctimas de accidentes de tráfico que quedan atrapadas entre los restos del automóvil.

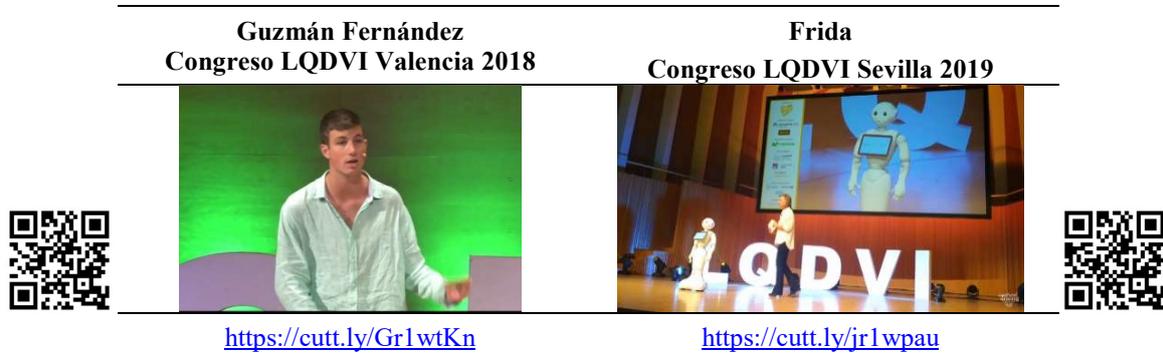
|   |   |
|---|---|
| <b>Congreso LQDVI Madrid 2017</b>   | <b>Julio Garcés, Bombero profesional<br/>Congreso LQDVI Oviedo 2017</b>               |
|  |   |
|  |  |
| <a href="https://cutt.ly/4r1rinH">https://cutt.ly/4r1rinH</a>                       | <a href="https://cutt.ly/LrLccVx">https://cutt.ly/LrLccVx</a>                         |

<sup>66</sup> Gonvarri (2018c).

<sup>67</sup> Gonvarri (2017, 2018c).

## Capítulo 13: Emotional driving by Gonvarri: un caso audiovisual

La alianza Emotional Driving-Movistar continúa en 2019 dando un mensaje más tecnológico a través de su ponente-robot Frida, quien apela a los sentimientos que ella no tiene y que ansía tener para motivar a miles de jóvenes por toda España. Frida, en consonancia con las anteriores ediciones, incide en la importancia de evitar distracciones al volante, principalmente las producidas por el móvil, concluyendo su participación con el siguiente mensaje: “*El mejor mensaje, como el mejor conductor, es el que llega*”.



### B) Speeches by AESLEME: “Te puede pasar”

En colaboración con AESLEME, las performances audiovisuales y experienciales se combinan con “Testimoniales”, relatos de víctimas de accidentes de tráfico, contadas en primera persona por los propios protagonistas, que narran su experiencia. Son testimonios impactantes que no dejan a nadie indiferente. Estas acciones tienen como destinatarios a jóvenes de entre 9 y 16 años de primaria y ESO.

### C) “Emotional Driving Book”

Publicado a mediados del año 2016, el libro titulado “*Emotional Driving: Reflexiones para entender la seguridad vial con optimismo*”<sup>68</sup>, hace un recorrido por los principales elementos que integran la Seguridad Vial. Se estructura en cuatro bloques de contenidos (El Proyecto, El Conductor, El Coche, y La Carretera) y veintiún capítulos, escritos por empleados de Gonvarri y destacadas personalidades.

### D) Webseries

La compañía desarrolló una webserie compuesta por cuatro “viajes” (cuatro capítulos) en los que participan cuatro víctimas de accidentes de tráfico, que relatan sendas historias de superación. Son relatos en primera persona, en los que sus protagonistas, con una visión positiva, narran la experiencia vivida, cómo les ha cambiado la vida, cómo lo ha superado, y transmiten aquello que han aprendido, siempre desde una perspectiva emocional. Los protagonistas de estas historias son: Sonia Prieto (Secretaria del CEO de Gonvarri), Martin Bernhardt (Comercial de Gonvarri en Alemania), Gustavo Almela (Miembro de AESLEME) y Mar Cogollos (Directora General de AESLEME).



<sup>68</sup> El libro puede ser descargado en el siguiente vínculo: <http://www.emotionaldriving.com/libro-emotionaldriving/descarga/>

**Webserie – Episodio 3: Martin Bernhardt**

**Webserie – Episodio 4: Mar Cogollos**



<https://cutt.ly/Nr1wQ9T>



<https://cutt.ly/br1wGnJ>



Está previsto que la *webserie* sea completada con dos nuevos capítulos que ampliará las experiencias narradas a otros sectores, como el de la logística, narrando experiencias de transportistas y clientes.

### 3. Marketing de Guerrilla

El proyecto es acompañado de una batería intensa de acciones internas, originales y creativas, basadas en “Marketing de Guerrilla”, con el objetivo de crear experiencias únicas y convertir a los trabajadores en los embajadores del proyecto, hacer que hablen de él y lo propaguen, no sólo entre el personal de la compañía, sino también en sus respectivos entornos personales y familiares. Para ello, la compañía ha hecho una utilización imaginativa de todo tipo de formatos, tanto tradicionales como no convencionales, utilizando, entre otras, las siguientes técnicas de marketing de guerrilla:

#### i. Ambient Marketing

- a) Se realizan acciones en las zonas comunes de los trabajadores, a partir de técnicas de “*Ambient Marketing*”, con el objetivo de sorprenderlos y hacer muy presente en su día a día la necesidad de prestar atención a la prevención.
- b) **Transportistas por carretera.** Gonvarri se muestra muy comprometido con su cadena de valor y con un colectivo que, por su labor en la compañía, se expone diariamente a los riesgos inherentes a la conducción y la carretera. Así, en colaboración con las empresas proveedoras de servicios logísticos que trabajan para la compañía, se acometen acciones mediante las cuales se colocan lonas en la parte trasera de los camiones que transportan los materiales. Estas lonas llevan mensajes motivacionales.

#### ii. Experiencial: ¿Los mejores embajadores? Los empleados

Los empleados de Gonvarri está expuesto a diferentes riesgos derivados del uso del vehículo, bien por desplazamientos “in itinere”, o bien por desplazamientos “in misión”, como es el caso de los comerciales. Con el objetivo de que tomaran conciencia de los riesgos a los que están sometidos en su trabajo, se realizó con ellos una acción en el madrileño Circuito del Jarama. Recibieron un curso de conducción, impartido por el RACE, a lo largo del cual se les instó a conducir mientras enviaban un WhatsApp. En un entorno controlado, los empleados de la compañía pudieron comprobar, en primera persona, la incompatibilidad de realizar ambas labores al mismo tiempo.

#### iii. Videos virales: Campañas Audiovisuales Estacionales

Con el lema “Queremos ser tu cinturón de seguridad”, y coincidiendo con los grandes desplazamientos vacacionales, Gonvarri lanza cada año campañas audiovisuales que pretenden reforzar el mensaje y ejercer de conciencia de los conductores. Dentro de este bloque destacan las siguientes campañas:

**Campaña: “La Seguridad Vial también es cuestión de niños”**

Bajo este título, la compañía desarrolló una de las acciones más emotivas del programa. Para su desarrollo se seleccionaron a varios hijos de empleados, se les pidió que grabaran a través del móvil un mensaje de voz, motivacional y positivo, para sus padres, y el mensaje fue enviado a éstos, por mensajería instantánea, momentos antes de conducir. Haciendo click en la siguiente imagen se puede ver el resultado:

El estudio “*Emotional Driving: Jóvenes al volante, distracciones y uso del móvil*” revela que, según los jóvenes, las campañas publicitarias sobre Seguridad Vial serían más efectivas y llegarían a más gente si hubiera en ellas mensajes de los hijos a los padres (76,0%) y si fueran más emotivas (71,1%)<sup>69</sup> (Ver Estudio).

“Un minuto más detrás de mí, toda una vida por delante”



<https://cutt.ly/8r1egyC>

“La Seguridad Vial también es cuestión de niños”



<https://cutt.ly/dr1w3KD>

**Campaña: “En Navidad, olvídate del móvil al volante”**

La campaña titulada “En Navidad, olvídate del móvil al volante” fue lanzada en la Navidad de 2017. Su mensaje, emotivo, familiar y muy impactante, se convirtió en viral, superando las seiscientas mil visualizaciones en Facebook en apenas unos días. Esta campaña se enmarca dentro de la estrategia de difusión de contenidos del proyecto, cuyo objetivo es reforzar el conocimiento de “Emotional Driving” en las redes sociales, mediante acciones puntuales como las denominadas “ED Talks”, dirigidas a público tanto interno como externo.

“En Navidad, olvídate del móvil al volante”, 2017



<https://cutt.ly/or1ezvo>

“En Navidad, olvídate del móvil al volante”, 2018



<https://cutt.ly/Yr1ecwb>

<sup>69</sup> Gonvarri (2018e).

#### **4. Gamificación**

Siguiendo las últimas tendencias en el mundo empresarial, la compañía decidió aplicar las técnicas de gamificación, que consiste en la aplicación de conceptos, técnicas y mecánicas propias de los juegos, a la experiencia “*Emotional Driving*”. Esta línea se ha materializado hasta el momento en dos acciones:

##### **a) APP Emotional Driving: “Reflexiones para entender la seguridad vial con optimismo”**

El libro de *Emotional Driving* tuvo una versión digital recogida en una App específica. Con la misma estructura, 4 bloques de contenidos (El Proyecto, El Conductor, El Coche, y La Carretera) y 21 capítulos, el libro recoge testimonio a cargo de empleados de Gonvarri y destacadas personalidades.

##### **b) Realidad Aumentada: App Book**

La edición del libro “*Reflexiones para entender la Seguridad Vial con optimismo*” se complementó con el desarrollo de una App<sup>70</sup> de realidad aumentada, que permite ampliar y mejorar la experiencia de lectura del libro, y hacerlo accesible en cualquier lugar del mundo.

##### **c) “Emotional Driving Challenge”**

Reto colaborativo, que sitúa a los usuarios en el centro de la acción, a quienes se recompensa por participar mediante una donación solidaria en su nombre a AESLEME. Según la compañía “*en esta acción se apeló a las creencias y emociones de los usuarios para la conducción segura, invitándoles a ser los principales embajadores de la difusión de mensajes positivos relacionados con la conducción segura. La participación e implicación de los equipos en las distintas jornadas está doblemente motivada por el interés de ganar (en la fase de concurso) y porque todos los puntos acumulados en los juegos son canjeados por dinero y donados automáticamente a la asociación AESLEME*”<sup>71</sup>.

#### **5. Formación**

Con la conciencia de que la educación lo es todo, y con la experiencia cosechada en los primeros años de andadura del proyecto, la compañía ha puesto en marcha iniciativas de formación dirigidas tanto a público interno como externo. Entre las acciones formativas implementadas destacan las siguientes:

##### **1) Emotional Driving School**

La educación es fundamental para la prevención. En este sentido, *Gonvarri* ha creado “EDSchool”, una iniciativa que pretende llevar a los colegios el mensaje de la prevención para educar a los futuros conductores, quienes, además, llevan el mensaje a sus hogares: “*más allá de reforzar las aptitudes y conocimientos de los conductores, se basa en reforzar la sensibilización de manera práctica*”<sup>72</sup>. En colaboración con AESLEME, “*Emotional Driving*” lleva su mensaje a los colegios, donde, además de las charlas de concienciación, se realizan “Talleres de creación de mensajes” y “Grabación y envío de mensajes a padres”. El proyecto ha comenzado por centros educativos de la Comunidad de Madrid y, en particular, en los colegios de Pozuelo de Alarcón, en estrecha colaboración con su Ayuntamiento.

##### **2) Escuela de Conducción**

Son un conjunto de cursos, desarrollados por profesionales de la Seguridad Vial, en los que, mediante la grabación de videos formativos de corta duración (píldoras audiovisuales), se ilustra a los usuarios sobre el comportamiento preventivo y responsable en la conducción.

---

<sup>70</sup> La App puede ser descargada en el siguiente vínculo: <http://www.emotionaldriving.com/libro-emotionaldriving/app/>

<sup>71</sup> Gonvarri (2016).

<sup>72</sup> Gonvarri (2018c).

### 3) *Campañas informativas*

Con esta línea de acción, la compañía pretende formar a los empleados en aspectos prácticos relacionados con la conducción segura.

## 6. *Otras acciones*

En esta línea se sitúan las acciones de punta de lanza del proyecto para el presente y el futuro. Entre ellas destacan las siguientes:

### A. *Plan de Movilidad*

El proyecto “*Emotional Driving*” es, según la propia compañía, uno de los pilares del Plan de Movilidad, un Sistema de Gestión de la Seguridad Vial en la empresa, que implica a los diferentes colectivos en función de su nivel de exposición al riesgo vial, identifica riesgos y oportunidades, y establece un Plan de Acción Anual con acciones y objetivos específicos.

### B. *Voluntariado*

A través de sus socios estratégicos para la acción social como son AESLEME, Fundación MAPFRE o Fundación Lo Que De Verdad Importa (LQDVI), Gonvarri participa en diferentes voluntariados corporativos.

### C. *Observatorio & Lab*

Por último, bajo estas denominaciones, la compañía tiene la intención de desarrollar en el futuro un observatorio que analice los datos recogidos, así como un laboratorio de ideas.

### *Valores del Proyecto*

Con este proyecto, la compañía quiere transmitir y difundir valores esenciales. En palabras de Juan Llovet, Director de Comunicación y Sostenibilidad de Gonvarri, “*El primero es Responsabilidad. Cada vez que conducimos un coche no somos conscientes del riesgo potencial para nuestros familiares y otros conductores. Sí somos conscientes de la belleza de conducir y de la libertad y todo eso. No somos conscientes de la repercusión civil, penal y otra naturaleza por comportamientos como haber tomado una copa de vino, por haber utilizado el teléfono móvil, y el daño que podemos hacer infinito. Eso es lo que pretendemos que la gente sepa. Sin miedo, porque no le damos el enfoque del miedo, sino que le damos el enfoque del sentimiento positivo. El segundo es Respeto. Respeto a las normas, respeto a nuestros conciudadanos, a nuestros compañeros de viaje, que nunca conocemos. Cualquier imprudencia al volante acaba al azar con la persona que viene de frente en un carril*”.

Haciendo balance del proyecto, Juan Llovet afirma que “*A lo largo de estos años nos han pasado cosas increíbles. Sobre todo, las anécdotas son los testimonios de las víctimas que han tenido accidentes de tráfico y que están en una silla de ruedas y lo están pasando mal y que te miran y te dicen que estás haciendo un gran bien, porque sólo con evitar un accidente a una persona habría merecido la pena, aunque esto le sirva a una sola persona que conduzca más prudentemente y se proteja o minimice los daños, habrá merecido la pena todo lo que hayamos hecho. Esta es la verdadera rentabilidad social de un proyecto, que se hace por la gente, para la gente, y para mejorar la vida y el bienestar de las personas. Estamos orgullosos de lo que estamos haciendo*”.

Sobre los resultados del proyecto, se pronuncia Llovet en este sentido: “*¿Cuántos accidentes hemos evitado? No tengo una serie histórica. He visto testimonios emocionados de compañeros, de directivos, he visto el testimonio del Presidente, y estoy absolutamente convencido de que vamos por el buen camino. Se ha impactado muy positivamente sobre los trabajadores y la sociedad en general*”.

Aquí radica la esencia del proyecto: una acción de responsabilidad, que contribuye a hacer una sociedad un poco mejor, a que muchas personas, infinidad de ellas, se piensen dos veces si utilizan el móvil mientras conducen, y que muchos de sus trabajadores, cuando van en el coche de regreso a casa, piensen en volver y en ver a su familia y abrazar a sus hijos. Y esa, sólo esa, es la verdadera métrica de la rentabilidad social de un proyecto de esta naturaleza.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** Identifique cómo el proyecto “*Emotional Driving*” contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

**Cuestión 2.** Valore cómo puede influir un proyecto como “*Emotional Driving*” sobre los trabajadores y sobre la gestión de los Recursos Humanos de la compañía.

**Cuestión 3.** En el caso de que Gonvarri cotizase en bolsa, ¿cómo cree que influiría un proyecto de esta naturaleza sobre sus stakeholders (Accionistas, medios de comunicación, ...)?

**Cuestión 4.** Identifique las variables que deberían integrar el Cuadro de Mando necesario para que la compañía pueda medir los resultados de este proyecto en todas sus dimensiones.

**Cuestión 5.** ¿Cree que el proyecto “*Emotional Driving*” debería ser adaptado para su implantación en el resto de filiales del grupo a nivel mundial? Justifique su respuesta.

**Cuestión 6.** Indique qué nuevas estrategias y tácticas recomendaría a la Dirección de Marketing y Comunicación de la compañía para ampliar, extender y hacer crecer el proyecto, tanto a nivel nacional como internacional.

**Cuestión 7.** Identifique nuevas alianzas estratégicas posibles para potenciar el proyecto, teniendo en cuenta que el resultado del cobranding resultante debe ser coherente con el posicionamiento de la compañía. Justifique su respuesta.

### 4. CONCLUSIONES

En ocasiones existe cierta desconfianza en la sociedad, en general, hacia las acciones de marketing con fin social o no lucrativo realizadas por las empresas, que suelen ser vistas con recelo y cierta suspicacia en torno a sus verdaderos objetivos y motivaciones. Es frecuente, por tanto, ver entre la población actitudes de prevención y descreimiento hacia las actividades de Responsabilidad Social Corporativa, consideradas, a menudo, como acciones para el lavado de imagen o elementos conducentes a manipular la actitud de las personas hacia las marcas.

El caso de “*Emotional Driving by Gonvarri*” constituye, en sí mismo, un ejemplo de la verdadera esencia de la Responsabilidad Social Corporativa, que muestra, tanto en su concepción, como en su desarrollo y ejecución, cómo una empresa impulsa, de forma altruista y desinteresada, y, por tanto, ajena a su modelo de negocio, un programa integral destinado a la concienciación de sus trabajadores, y de la sociedad en general –a partir de sus colectivos más vulnerables–, en el ámbito de la seguridad vial y en la necesidad de una conducción responsable.

Este caso muestra cómo una gran empresa industrial, que no vende productos o servicios a consumidor final, consciente de un problema social grave y creciente, encuentra en el marketing su mejor aliado para comunicar y transmitir valores a la sociedad y alcanzar así su objetivo, y el su fundador, de

contribuir a crear un mundo mejor, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. El caso permite, asimismo, analizar la aplicación integral de las estrategias y las tácticas de marketing desde un punto de vista emocional y experiencial, en consonancia con las tendencias más vanguardistas del área, y explorar nuevas formas de comunicar y transmitir, a partir del desarrollo de líneas futuras de actuación, potenciando, en consecuencia, la capacidad analítica y la creatividad de los alumnos y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bloomberg (2017) “Smartphones Are Killing Americans, But Nobody’s Counting – Bloomberg.com”.  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-17/smartphones-are-killing-americans-but-nobody-s-counting>
- DGT (2017) Dirección General de Tráfico. [www.dgt.es](http://www.dgt.es)
- DGT (2018) Dirección General de Tráfico. [www.dgt.es](http://www.dgt.es)
- Gonvarri (2015) Memoria de Sostenibilidad 2014. Madrid.
- Gonvarri (2016) Memoria de Sostenibilidad 2015. Madrid.
- Gonvarri (2017) Memoria de Sostenibilidad 2016. Madrid.
- Gonvarri (2018a) Emotional Driving by Gonvarri 2016/2018. Madrid.
- Gonvarri (2018b) Memoria de Sostenibilidad 2017. Madrid.
- Gonvarri (2018c) [www.emotionaldriving.com](http://www.emotionaldriving.com), consulta realizada el día 23 de enero de 2018.
- Gonvarri (2018d) <http://www.gonvarristeelsservices.com>, consulta realizada el día 30 de enero de 2018.
- Gonvarri (2018e) Emotional Driving: Jóvenes al volante, distracciones y uso del móvil, 2018. Madrid.
- Gonvarri (2019a) Memoria de Sostenibilidad 2018. Madrid.
- Gonvarri (2019b) Emotional Driving: Jóvenes al volante, distracciones y uso del móvil, 2019. Madrid.
- Gonvarri (2019c) Emotional Driving: Argentinos al volante, distracciones y uso del celular, 2019. Buenos Aires.
- OMS (2017) Informe Mundial sobre Seguridad Vial 2016. Organización Mundial de la Salud.
- OMS (2018) 10 datos sobre la seguridad vial en el mundo. Organización Mundial de la Salud - <http://www.who.int/features/factfiles/roadsafety/es/> - Captura del 21/01/2018 – 16:08 h.

ANEXOS

**Tabla 3.** Premios recibidos por el Proyecto “Emotional Driving”, 2015-2019

|    | Premio  |  | Categoría                                | Año  |
|----|---|--|--|------|
|    | 1   | Premios Empresa Social   | Mejor iniciativa en RSC y Seguridad Vial |      |
| 2  | Publifestival   | Mejor Acción Social de Relaciones Públicas<br>Mejor Comunicación Interna de los RR.HH. |  | 2015 |
| 3  | CSR International Excellence Award                                | Reconocimiento a la iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa                   |  | 2015 |
| 4  | Dirección General de Tráfico                                      | Best Practice en Seguridad Vial Laboral  |  | 2015 |
| 5  | CEA - Corporate Engagement Awards                                 | Reconocimiento a la Comunicación Interna   |  | 2015 |
| 6  | Premios EIKON   | Mejor Proyecto de Comunicación Interna   |  | 2015 |
| 7  | International Business Awards (Gold)<br>(Premios Stevie)          | Mejor Proyecto de Comunicación Interna   |  | 2015 |
| 8  | Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa      | Comunicación Estratégica orientada al público interno, innovación y excelencia         |  | 2015 |
| 9  | Mercury Excellence Awards   | Campañas Corporativas: Prácticas de RSC  |  | 2016 |
| 10 | International Business Awards (Bronze)<br>(Premios Stevie)        | Branded Content  |  | 2016 |
| 11 | Premio 50 Mejores Ideas Digitales<br>(Expansión Economía Digital) | Talento Digital  |  | 2016 |
| 12 | EMEA SABRE AWARDS - GOLD  | Industry Sectors Automotive  |  | 2016 |
| 13 | Premios Prevencionar  | Premio a la Seguridad Vial – Road Safety Award   |  | 2016 |
| 14 | Mutua Innovación  | Innovación y Salud   |  | 2017 |
| 15 | International Business Awards (Silver)<br>(Premios Stevie)        | Corporate Communication – PR Campaign  |  | 2017 |
| 16 | iNova Award - PLATA   | Video de Responsabilidad Social Corporativa  |  | 2017 |
| 17 | Policía Municipal ayuntamiento Pozuelo de Alarcón                 | Programa seguridad vial<br>ED School dirigido a los más jóvenes                        |  | 2018 |
| 18 | Ponle Freno   | Mejor iniciativa de seguridad vial laboral   |  | 2019 |

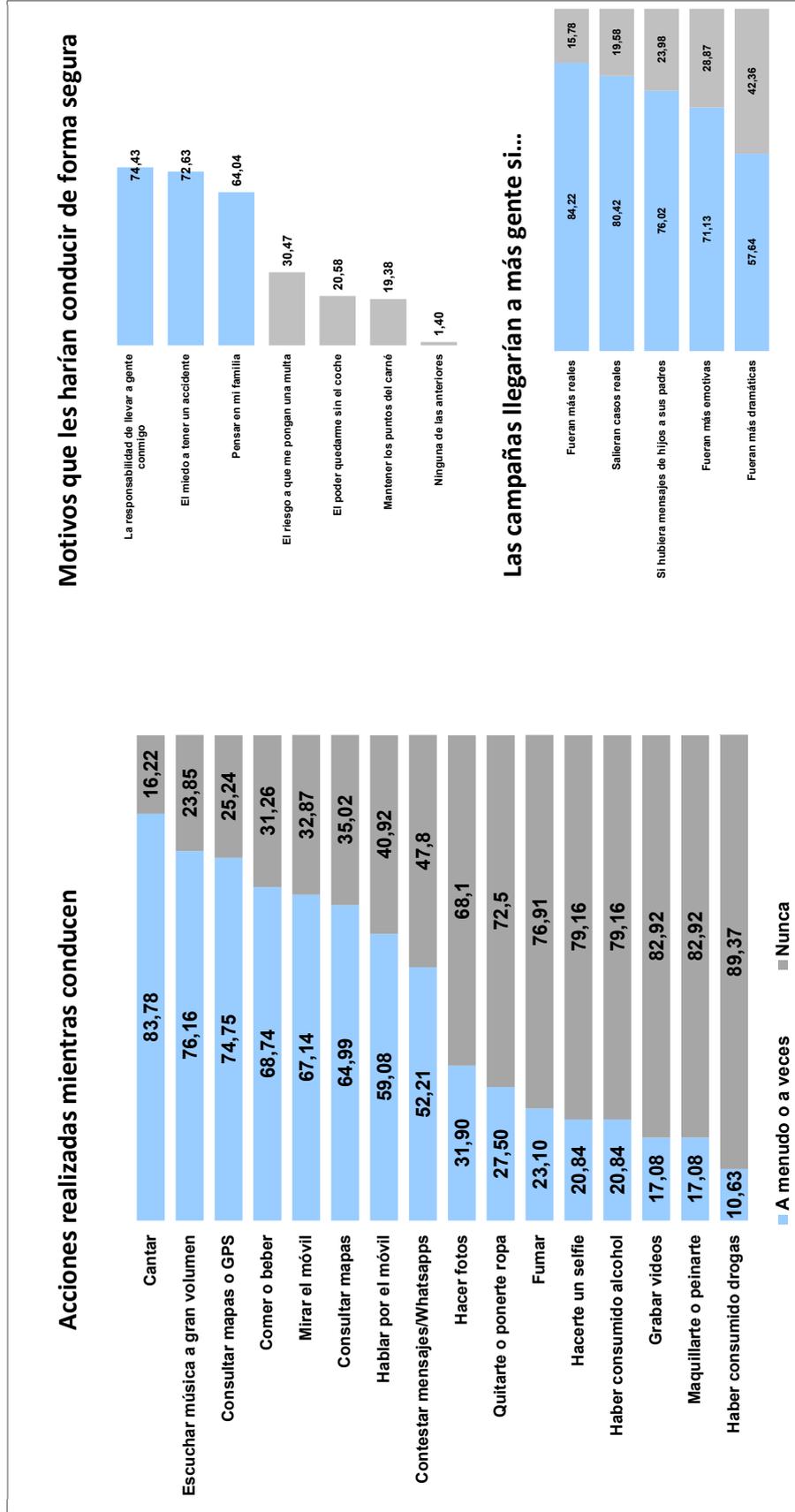
Fuente: Gonvarri (2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

**TABLA 4.** Los empleados opinan: Encuesta a empleados sobre “Emotional Driving”

| Pregunta   | Sí                                  | No  | Ns/Nc                          |
|--|-------------------------------------|---|--------------------------------|
| ¿Después de tu experiencia: crees que te ha influido en tu manera de conducir?                         | 64%<br>(Sí, ahora soy más prudente) | 25%<br>(No, siempre he conducido con prudencia) | 11%<br>(No me ha influido)     |
| ¿Comentaste con alguien el contenido del evento?   | 100%                                | 0%  | -                              |
| ¿Con quién lo comentaste? Con la Familia y Amigos  | 77%                                 | -   | -                              |
| ¿Crees que con este tipo de eventos se ayuda a fomentar la seguridad vial?                             | 96%                                 | 0%  | 6%                             |
| ¿Crees que estos eventos mejoran las relaciones entre compañeros y el orgullo de pertenencia?          | 83%                                 | 6%  | 11%                            |
| ¿Crees que el libro y sus experiencias han contribuido a concienciarte para una conducción más segura? | 56%                                 | 6%  | 38%<br>(No han leído el libro) |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la compañía

Figura 2. Los jóvenes opinan: Resultados del estudio “Emotional Driving: Jóvenes al volante, distracciones y uso del móvil”



Fuente: Gonvarri (2018e)



## CAPÍTULO 14:

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GESTIÓN OMNICANAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR: EL CASO DE CRUZ ROJA ESPAÑOLA

**Tutoras: Marta Rey-García; María José Sanzo-Pérez**

*Universidade da Coruña (España); Universidad de Oviedo (España)*

**Alumna: Vanessa Mato-Santiso**

*Universidade da Coruña (España)*

**RESUMEN:** La manera en que las organizaciones no lucrativas se gobiernan, gestionan sus actividades y se relacionan con sus grupos de interés está cambiando. Ello se debe principalmente a la irrupción de las nuevas tecnologías digitales y redes sociales en el día a día de estas organizaciones. La relación con los grupos de interés relevantes cambia de formato: ya no se establece una relación unidireccional, sino que la tecnología aporta multidireccionalidad. Ante esto, es imprescindible que las organizaciones del Tercer Sector se adapten a este nuevo cambio de paradigma para lograr sus fines y objetivos, adoptando una estrategia omnicanal. En particular, Cruz Roja Española puso en marcha su Plan de Sistemas y Plan Digital 2018-2021, centrado en dar respuesta a la transformación tecnológica y evolución digital que requiere la entidad, no solo desde el punto de vista de la provisión de servicios, sino también desde la perspectiva de llevar a cabo su actividad de forma más rápida y sencilla, con eficiencia y eficacia. El objetivo principal de este estudio de caso es el de analizar el proceso de transformación digital y gestión omnicanal llevado a cabo por Cruz Roja Española para mejorar las relaciones con sus grupos de interés más relevantes (como los donantes, voluntarios, beneficiarios, socios, y otros colaboradores) y contextualizarlos en el marco de la era digital.

**ABSTRACT:** The way non-profit organizations govern themselves, manage their activities and interact with their stakeholders is changing. This is mainly due to the emergence of new digital technologies and social media on the daily lives of these organizations. The relationship with the key stakeholders changes the format: a one-way relationship is not established, but the technology provides multidirectional. Given this context, it is essential that Third Sector organizations adapt to this new paradigm shift in order to achieve their goals and objectives, adopting an omni-channel strategy. In particular, Spanish Red Cross launched its Systems and Digital Plan 2018-2021, focused on responding to the technological transformation and digital evolution that the entity requires, not only from the point of view of the service provision, but also from the perspective of carrying out its activity more quickly and easily, with efficiency and effectiveness. The main objective of this case study is to analyze the process of digital transformation and omni-channel management carried out by the Spanish Red Cross to improve the relationships with relevant stakeholders (such as donors, volunteers, beneficiaries, partners, and other collaborators) and contextualize them within the framework of the digital era.

## 1. INTRODUCCIÓN

Cruz Roja Española es parte de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, cuyo objetivo es aliviar el sufrimiento humano a través de la asistencia inmediata de acuerdo con cada situación particular. La idea contemporánea del derecho a la ayuda humanitaria, se origina en el fundador de la Cruz Roja, Henry Dunant. En su obra Memoria de Solferino (1862), muestra el horror de la matanza que vio en 1859 durante la Batalla de Solferino, donde apenas existía la atención médica de los heridos y enfermos. Dada esta escena apocalíptica, improvisó un hospital en la iglesia de Castiglione para tratar a los heridos, actuando las mujeres de la ciudad como voluntarias que asistieron con los materiales disponibles y medios improvisados.

A lo largo del tiempo, esta organización siempre se ha adaptado constantemente a las necesidades y problemas sociales cambiantes. Hoy en día, el objetivo principal de esta institución es proporcionar respuestas integrales a las necesidades de las personas vulnerables, con una perspectiva de desarrollo humano. Su misión es estar más cerca de las personas vulnerables a nivel nacional e internacional a través de acciones integradas, realizadas por voluntarios y con amplia participación social.

Cruz Roja Española es una organización humanitaria y voluntaria que opera bajo la protección del Gobierno de España y el Alto Patronato del Rey de España. Fundada el 6 de julio de 1864, bajo los auspicios de la Orden Hospitalaria de San Juan de Jerusalén, se declara como una "Entidad de servicios públicos" con derecho a exenciones fiscales disponibles para organizaciones sin fines de lucro en España. Actualmente, Cruz Roja Española cuenta con alrededor de 205.626 voluntarios especializados y el trabajo de más de 12.839 profesionales remunerados, y también con el apoyo de más de 1.352.372 socios para cumplir sus objetivos.

Las acciones llevadas a cabo por Cruz Roja Española se centran principalmente en la atención a personas vulnerables: personas en situación de extrema vulnerabilidad, inmigrantes, personas solicitantes de asilo y refugiadas, personas reclusas y exreclusas, mujeres con dificultades sociales, niños y jóvenes con problemas sociales, personas mayores dependientes, personas con discapacidad, personas afectadas por el VIH/SIDA, personas afectadas por enfermedades mentales, restablecimiento del contacto familiar, así como otros colectivos. Además, cabe destacar que Cruz Roja Española desarrolla su labor en ámbitos muy diversos como juventud, cooperación internacional, salud, medio ambiente, socorros y emergencias, difusión de principios y valores, voluntariado y participación, desarrollo local, calidad, sistemas de información, asuntos legales, servicios de prevención, y también realiza estudios y proyectos de innovación social (Cruz Roja Española, 2018).

Con respecto a las principales campañas de Cruz Roja Española, destacan las siguientes: 1) **El balance más positivo**, campaña que consiste en la elaboración de una guía que orienta a trabajadores y empresas sobre cómo equilibrar la vida personal y la vida laboral, así como las ventajas que esto supone para ambos; 2) **#NoMásArmasNucleares**, que lucha a favor de la prohibición de armas nucleares; 3) **#ImágenesSinDerechos**, que pretende fomentar la difusión de imágenes libres de derechos para poner el foco en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como única herramienta para acabar con las desigualdades, injusticias sociales y violación de derechos humanos; 4) **#BuenTrato**, cuyo objetivo es erradicar el trato inadecuado hacia las personas mayores (falta de respeto, restricciones de libertad, etc.); 5) **#Dexpresionismo**, corriente artística con la que se pretende dar voz y visibilidad a una enfermedad mental como la depresión y a las personas que la sufren; 6) **#BrothersAcrossBorders**, película interactiva basada en historias reales de personas refugiadas sirias en Turquía con el fin de concienciar a los más jóvenes para que ayuden a sus semejantes; 7) **#DesafíoMás45**, personas mayores de 45 años participantes del Plan de Empleo muestran en las redes sociales todo lo que tienen que aportar en el mercado laboral; entre otros programas y campañas relevantes (Cruz Roja Española, 2019).

## Capítulo 14: *Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española*

Además, esta organización cuenta con el apoyo de una amplia red de entidades colaboradoras a través de distintas formas: empresas colaboradoras, donantes y socias. Entre las entidades colaboradoras destacan firmas como Inditex, Bankia, Naturgy, Lotería Nacional, Airbus, Repsol, El Corte Inglés o Ferrovial, entre otras. Cruz Roja Española ha implementado diferentes tipos de colaboraciones con estas organizaciones, por ejemplo, a través de la participación en el logro de los resultados de un proyecto o un área de acción específica, donaciones, proporcionar apoyo para un Plan de integración laboral (a través de capacitación, reclutamiento o asignación de espacios gratuitos), membresías, etc. Además, algunas entidades colaboran con Cruz Roja contratando sus cursos de capacitación, comprando en la Tienda de Cruz Roja o comercializando los boletos de la Lotería del Sorteo del Oro, que es la única lotería anual que entrega sus premios en lingotes de oro, y son los propios voluntarios de Cruz Roja quienes se encargan principalmente de vender los boletos en las calles (Rey-García et al., 2013).

Finalmente, con respecto al presupuesto anual, del total de ingresos obtenidos por Cruz Roja Española en el año 2018 (680.021.000 euros), solamente un 36% proceden de dinero público, y el resto de ingresos recaudados provienen de fuentes privadas (donaciones, cuotas de socios, venta y prestación de servicios, sorteos, etc.). Los socios han contribuido con más de 140 millones de euros y se han vendido más de 55 millones de euros a través de distintos sorteos, entre los que destaca el Sorteo del Oro de la Cruz Roja (34.437.680€). En 2018, gracias a las contribuciones de los donantes, la entidad pudo ayudar a aquellas personas que se encontraban en una situación más vulnerable, obteniendo 31.419.000 € a través de donaciones privadas y 246.939.000 € a través de subvenciones públicas. Además, en 2018 el valor total de la captación de recursos ha ascendido a más de 202 millones de euros (Cruz Roja Española, 2018).

## 2. DESARROLLO DEL CASO

En esta sección se procederá a desarrollar el caso de estudio objeto de análisis, de cara a plantear posteriormente algunas preguntas o cuestiones para la discusión. En primer lugar, definiremos qué es la omnicanalidad, cómo surge, y cuáles son las principales diferencias con respecto al concepto de multicanalidad. En segundo lugar, describiremos cuáles son los canales de difusión (offline y online) utilizados por Cruz Roja Española. Y finalmente, centraremos la discusión en la transformación digital y gestión omnicanal llevada a cabo por esta organización no lucrativa.

### ¿Qué es la omnicanalidad?

Hoy en día, la multicanalidad, entendida como la oferta de múltiples canales por parte de una organización, ya no es suficiente al no tener en cuenta la experiencia del cliente cuando utiliza los distintos canales. En un contexto multicanal, el cliente percibe diferencias notables entre los distintos canales, debido a que la gestión y objetivos son independientes, los datos e información no se comparten, los canales están separados y no interactúan entre sí, y la comunicación es únicamente bidireccional. Esto conduce a una situación de incomodidad y descontento para el cliente, al no tener en cuenta sus preferencias y al condicionar la adopción de un canal específico para realizar una determinada acción. Por tanto, la multicanalidad ha ido evolucionando hacia la omnicanalidad para conseguir que el cliente experimente una interacción homogénea con independencia del canal que utilice (Deloitte, 2016).

El concepto de ‘*omnicanalidad*’ surge en el sector minorista como consecuencia de la revolución de las tecnologías digitales y de la amplia variedad de recursos online disponibles, así como del uso que los consumidores hacen de todos estos medios. La creciente adopción de dispositivos móviles, servicios basados en la ubicación y redes sociales son los principales responsables del avance hacia una integración omnicanal (Mirsch et al., 2016). Las personas realizan distintas acciones como buscar información, identificar ofertas disponibles, comparar productos, buscar los precios más atractivos,

## Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española

efectuar la compra, hacer una devolución, o incluso tramitar reclamaciones a través de los diferentes canales (Verhoef et al., 2015). Con este nuevo cambio de paradigma, las personas únicamente interactuarán con aquellas organizaciones que mejor respondan a sus preferencias de canal. Además, a medida que la línea entre lo online y offline se vuelve borrosa, la omnicanalidad será la única forma de relación posible entre las organizaciones y sus grupos de interés (PwC, 2015).

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de CRUZ ROJA ESPAÑOLA



Fuente: <https://www2.cruzroja.es/>

La omnicanalidad consiste en la integración y gestión conjunta de todos los canales y puntos de contacto puestos a disposición de los clientes o demás grupos de interés (o *stakeholders*, en inglés) (Verhoef et al., 2015). En un escenario omnicanal, los diferentes canales interactúan entre sí y se utilizan de forma simultánea, indistinta e ininterrumpida, los objetivos y gestión son conjuntos para todos los canales, y los datos y tratamiento de la información también es compartida. Además, la comunicación puede ser de cualquier tipo, y no necesariamente bidireccional (por ejemplo, el cliente puede comenzar una acción a través de un canal, y terminarla a través de otro distinto). Es decir, la omnicanalidad es el estadio máximo de la multicanalidad (Rey et al., 2017).

Un ecosistema omnicanal que logre integrar perfectamente los canales online y offline puede mejorar tanto los resultados para la organización, como la experiencia de compra del cliente. Aunque la correcta implantación de un sistema omnicanal supone un reto para el minorista, debido a la elevada complejidad tanto desde el punto de vista funcional como tecnológico. Es posible lograr una implantación omnicanal exitosa si se llevan a cabo las siguientes tareas: identificar los canales de contacto con el cliente, definir objetivos específicos que sean beneficiosos para la organización, pero también para el cliente, establecer los procesos a seguir para la consecución de dichos objetivos, estimar los resultados que se pretenden alcanzar, además de una adecuada gestión del cambio de un entorno multi a omnicanal (Deloitte, 2016).

A continuación, en la Figura 2, se puede apreciar gráficamente las diferencias entre los conceptos de multi y omnicanalidad.

Figura 2. Principales diferencias entre multicanalidad y omnicanalidad

| Multicanalidad   | Omnicanalidad   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiples canales</li> <li>• Los objetivos y gestión son independientes por canal</li> <li>• Los datos no son compartidos entre distintos canales</li> <li>• La integración no es posible entre canales</li> <li>• Comunicación bidireccional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso simultáneo de múltiples canales</li> <li>• Los objetivos y gestión son comunes para todos los canales y herramientas</li> <li>• Los datos son compartidos y conjuntamente analizados para todos los canales</li> <li>• Completa integración entre todos los canales</li> <li>• Comunicación de cualquier tipo</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia a partir de Verhoef et al. (2015) y Mirsch et al. (2016)

### Canales de difusión utilizados por Cruz Roja Española

En la mayoría de los casos, las organizaciones del Tercer Sector tienen que usar los canales online (páginas web, redes sociales, etc.) como una alternativa para comunicarse con el público en general y llevar a cabo sus acciones de difusión porque no reciben suficiente atención por parte de algunos medios tradicionales. Nah (2010) demostró que las organizaciones con más recursos económicos, integradas localmente y con un mayor número de empleados y voluntarios tienden a recibir más cobertura en los periódicos y canales offline. Además, la mayoría de las entidades no lucrativas piensan que la publicidad en televisión o radio para comunicarse con la sociedad resulta costosa y no es rentable. Pues bien, en el caso de Cruz Roja Española, al tratarse de una organización no lucrativa de gran tamaño y de presencia internacional, además de utilizar los canales online cada vez de una forma más intensiva, está presente también en los canales más tradicionales como prensa, televisión o radio. Sin embargo, es necesario resaltar que su presencia en los canales offline y online es bastante asimétrica. Del total de noticias que hacen alusión a Cruz Roja Española, un 84% se encuentran en Internet, y sólo un 16% en los canales offline tradicionales: televisión (1%), radio (1%) y en prensa escrita (14%) (Cruz Roja Española, 2018).

Dentro de los canales online, Cruz Roja Española ha trabajado en la aplicación y desarrollo de un marco de referencia en redes sociales, acompañando y asesorando a las distintas áreas de intervención en la mejora de su presencia digital. Cruz Roja está presente en multitud de redes sociales como pueden ser Facebook (con más de 293.400 seguidores, representando un 69% de todos los seguidores en redes de la entidad), Twitter (con más de 111.900 seguidores, representando un 27%), Instagram (con más de 14.400 seguidores, lo que se traduce en un 3% del total), y YouTube (con más de 4.800 seguidores, lo que supone un 1%), entre otras como Pinterest. Además, Cruz Roja utiliza LinkedIn a fin de consolidar la presencia del Plan de Empleo en esta red social, ya que es el canal que permite comunicar al sector empresarial y profesional la amplia y diversa actividad que desarrolla el mismo, en colaboración con un gran número de empresas. Los contenidos de esta red social se centran en el posicionamiento del Plan de Empleo de la entidad como referente en materia de inserción laboral (Cruz Roja Española, 2018).

Además, en la plataforma de Twitter, Cruz Roja Española ha creado un perfil específico @CRE\_SDigitales, que ha pasado a ser el de mayor crecimiento de los distintos canales temáticos de la organización. Entre los objetivos de esta nueva ventana digital destaca la difusión de los servicios que

## Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española

presta Cruz Roja a través de la tecnología, esto es una muestra del interés existente entre la población sobre el uso que pueden llegar a tener las tecnologías en la contribución a ayudar a las personas.

Además del uso de redes sociales con canales abiertos en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y Pinterest, durante el año 2018 Cruz Roja ha trabajado en la planificación, diseño, creación y testeo de diferentes canales online de atención a usuarios, así como en la generación de contenidos audiovisuales y materiales descargables. Los canales de información y comunicación con las personas usuarias desarrollados son los siguientes: la página web, un servicio de consultas online vía chat, la atención de consultas por correo electrónico, y el uso de diferentes aplicaciones móviles, incluido el WhatsApp.

Dentro de las herramientas de comunicación corporativa, destaca el Plan de Comunicación Interna de Cruz Roja, cuyo objetivo es dar a conocer la estrategia, actividad y logros de la entidad a todos los miembros, involucrarles en la actividad y ampliar su compromiso con la estrategia y la cultura de la organización. Este plan incluye la creación de un portal de noticias y de un canal específico de comunicación en este ámbito, 'Tú haces Cruz Roja', además de un boletín informativo digital, al que acceden más de 120.000 personas. Este boletín informativo de carácter interno y periódico, con 12 ediciones al año, se publica en la última semana de cada mes. La base de datos de 'Tú haces Cruz Roja' cuenta con más de 100.000 cuentas de correo de personas voluntarias y 19.000 cuentas de profesionales de Cruz Roja. Destacar que mediante este canal se remitieron más de 50 comunicados (comunicados individuales, boletines informativos mensuales, revista de Cruz Roja, memoria anual, vídeos destacados de Cruz Roja Televisión y Buenas Prácticas, etc.) en 2018 (Cruz Roja Española, 2018). A continuación, en la Figura 3, se puede observar de manera resumida algunos datos sobre la presencia de Cruz Roja Española en los distintos canales de difusión que utiliza.

Figura 3. Canales de difusión de Cruz Roja Española para interactuar con sus grupos de interés



Fuente: <https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13538838/2018+-+Memoria+Completa.pdf/471856a0-28d4-8ee9-8ca6-87315b7f8223?t=1564402951717>

## **Transformación digital y gestión omnicanal en Cruz Roja Española**

En un contexto de transformación digital, la adopción por parte de las organizaciones no lucrativas de nuevas tecnologías de la información y comunicación es todavía limitada, centrándose principalmente en el uso básico de ordenadores, acceso a Internet, correo electrónico y sitios web. De acuerdo con Hackler y Saxton (2007), sólo una minoría de las páginas web de las organizaciones del tercer sector contienen alguna característica interactiva (por ejemplo, boletines a los que se puede suscribir o la posibilidad de actualizar los usuarios y perfiles de los registros online). Pero, a pesar de la lenta evolución hacia la digitalización, las organizaciones no lucrativas están tomando conciencia de las oportunidades derivadas de la utilización de las herramientas Web 2.0 como las redes sociales y plataformas digitales para ayudar con la recaudación de fondos, captación de voluntarios, y para fomentar la interacción con su comunidad. Estos canales digitales complementan los canales tradicionales de marketing social y de captación de fondos (Salido Andrés and Rey García, 2014).

Ante esta nueva realidad donde la transformación digital actúa como catalizadora de los grandes retos sociales, las entidades no lucrativas deben adaptarse y evolucionar digitalmente para poder cumplir su misión con un mayor impacto. Sin embargo, a día de hoy, la mayoría de las organizaciones sociales todavía están iniciándose en este proceso y solo en torno a un 8% disponen de una estrategia para la transformación digital (Plataforma de ONG de Acción Social, 2019). Consciente de esta situación, Cruz Roja Española ha desarrollado un Plan de Sistemas 2018-2021 con el objetivo de dar respuesta a la transformación tecnológica y evolución digital que requiere la entidad, no solo desde el punto de vista de la provisión de servicios de forma omnicanal, sino también desde la perspectiva de llevar a cabo su actividad de forma más rápida y sencilla, con eficiencia y eficacia (Cruz Roja Española, 2017). Este plan permitirá transformar digitalmente la organización, con un impacto directo en las distintas áreas de actividad y en las sedes territoriales.

Durante este periodo 2018-2021, Cruz Roja también lleva a cabo un Plan Digital que incluye una propuesta de organización digital con unas claras líneas de actuación, un conjunto de objetivos, y una serie de proyectos de digitalización de cara a transformar digitalmente su relación con los principales grupos de interés. Además, con este plan la entidad aspira a ser percibida como una organización ágil y eficaz por la sociedad, tanto a través de servicios de autogestión digital, como a través de la atención presencial que prestan en más de 1.000 puntos físicos en España. Además, a lo largo de este periodo se gestionan alrededor de 300 proyectos, que abarcan todas las áreas de actividad de la organización, con el objetivo de incorporar nuevas mejoras sobre las distintas aplicaciones (Cruz Roja Española, 2018). A continuación, se muestran algunos ejemplos:

- Tienda online Multicentros
- Facilidades para donaciones anónimas
- Venta Web del Sorteo del Oro a Administraciones
- Nueva pasarela de pagos para formación
- Mejoras en la aplicación Solicitudes Recursos
- Nuevo flujo de atención para llamadas 902 y conversión a 900
- Importantes mejoras en la aplicación de Intervención Social y Respuesta Local
- Adaptaciones IRPF Autonómico/Estatal
- Mejoras en la gestión de subvenciones y donaciones
- Mejoras en la facturación a clientes y formación
- Nuevo Salón Virtual

Para finalizar, en relación a las mejoras en las comunicaciones, cabe destacar el proyecto que simplificó el catálogo de servicios de datos, voz y móvil -con mayores prestaciones-, la evolución de la red a fibra

óptica, la incorporación de nuevos servicios de ciberseguridad, así como la renovación tecnológica de todo el equipamiento de Cruz Roja Española. Además, se han modernizado las comunicaciones de 700 sedes, incorporando en otras 200 tecnologías inalámbricas de alta velocidad. Asimismo, se continúa desarrollando el proyecto de integración de la red de radio en la red IP de Cruz Roja, junto con el Centro de Coordinación, avanzando en el objetivo de convergencia de comunicaciones, no sólo a nivel de datos y voz, sino también incorporando los equipos de radio, creando así la red de radio más amplia de España (Cruz Roja Española, 2018).

### **3. PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN**

Una vez desarrollado el caso de estudio, se plantean un conjunto de preguntas o cuestiones, entre las que podemos destacar las siguientes:

**Cuestión 1.** A pesar de que Cruz Roja Española utiliza múltiples canales online y offline y apuesta firmemente por la transformación digital y gestión omnicanal, ¿por qué razón la mayoría de organizaciones del Tercer Sector no implementan la omnicanalidad como parte de su estrategia relacional?

Por un lado, como se explicó anteriormente, el concepto de omnicanalidad surgió en el sector minorista como consecuencia de la revolución de las tecnologías digitales y de la amplia variedad de recursos online disponibles, así como del uso que los consumidores hacen de todos estos medios (Mirsch et al., 2016). Por lo tanto, una de las razones por las que algunas organizaciones no lucrativas no implementan una estrategia omnicanal es por considerar que es un concepto del sector minorista, y que su aplicabilidad se reduce exclusivamente a la relación empresa-consumidor. Además, hay que tener en cuenta que algunas de estas entidades no disponen de recursos para contar con profesionales del marketing o comunicación, lo que implica que no reciben un asesoramiento directo sobre cómo hacer más eficiente y eficaz la gestión de relaciones con grupos de interés.

Por otro lado, es importante hacer hincapié en que las organizaciones sin ánimo de lucro, para adoptar una estrategia omnicanal, necesitan tener una serie de características que muchas de ellas todavía no tienen efectivamente adoptadas. Un ejemplo sería tener una cultura corporativa que contemple la completa integración y coordinación de los canales online y offline; otro ejemplo sería desarrollar conceptos, herramientas y aplicaciones innovadoras y convincentes para la transición entre distintos canales; e incluso, definir y establecer políticas que permitan la unificación de los ecosistemas online y offline como un sistema único de comunicación y de gestión de relaciones con sus grupos de interés más relevantes (PwC, 2015).

**Cuestión 2.** ¿Cuáles serían las ventajas para las organizaciones no lucrativas de llevar a cabo una gestión omnicanal?

Una de las principales ventajas de implementar la omnicanalidad en la organización es, sin lugar a dudas, el ahorro de costes, debido a que los nuevos canales digitales son mucho más baratos que los canales tradicionales. Sin embargo, ésta no debería ser la motivación que lleve a las organizaciones del Tercer Sector a asumir una estrategia omnicanal, sino que debería ser una de las consecuencias. Los canales online ofrecen un acceso más fácil y conveniente a la información para apoyar las actividades de difusión de la organización, y son una opción rentable para llegar a una gran audiencia. Por el contrario, los canales tradicionales offline, si bien son esenciales para obtener visibilidad y notoriedad rápidamente, suponen una alta inversión de recursos económicos para alcanzar un objetivo amplio (por ejemplo, el alto coste de la publicidad en televisión) (Chen y Cheng, 2013).

## **Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española**

Es necesario destacar que una de las claves del éxito en la implementación omnicanal es que las ventajas sean compartidas por la organización y sus grupos de interés. Es decir, que mientras que las organizaciones no lucrativas tienen la oportunidad de llegar a un mayor número de personas a un menor coste, los distintos grupos de interés perciben también las ventajas y mejoras que les supone utilizar los distintos canales indistintamente (por ejemplo, comodidad, inmediatez y agilidad en las interacciones con la entidad, seguridad, mejor experiencia, entre otras) (Deloitte, 2016). Por su parte, las entidades del Tercer Sector, además del ahorro económico que implica una estrategia omnicanal, puede aprovechar otras ventajas y oportunidades. Entre ellas, cabe resaltar la oportunidad de construir puentes y mejorar la relación que mantiene con los grupos de interés, obtener una mayor cantidad de información, mejorar su reputación e imagen, incrementar la satisfacción y sentido de pertenencia del público o fomentar la fidelización de donantes, voluntarios y otros colaboradores (Rey-Moreno and Medina-Molina, 2016).

**Cuestión 3.** Teniendo en cuenta lo comentado anteriormente en el caso de estudio, ¿cuáles son los principales retos que se derivan de la implantación de la omnicanalidad?

Al igual que en otros sectores, para la implementación de la omnicanalidad en las organizaciones del Tercer Sector se necesita hacer frente a un conjunto de retos inherentes al propio concepto de omnicanalidad. Dado que la omnicanalidad hace referencia a la integración y gestión conjunta de los canales online y offline en las relaciones entre la organización y sus principales grupos de interés (Verhoef et al., 2015), es necesario distinguir entre los retos desde el punto de vista de la oferta (la organización no lucrativa) y desde la perspectiva de la demanda (los grupos de interés).

Desde el punto de vista de la oferta, el principal reto consiste en implementar una infraestructura tecnológica mejorada en la organización. Esto incluye la creación de redes adecuadas y avances de comunicación (por ejemplo, servicios basados en la ubicación para poder prestar ayuda a los beneficiarios desde el lugar en el que se encuentren, desarrollo de aplicaciones que permitan realizar distintas acciones a través de las mismas, comunicación bidireccional y fomento de la participación activa a través de distintas redes sociales (Facebook, Twitter, Flickr, LinkedIn, Instagram, etc.) (Mato-Santiso et al., 2018). En este sentido, Cruz Roja ha ido mejorando sus comunicaciones a través de su Plan de Sistemas y Plan Digital 2018-2021. Sin embargo, la implantación omnicanal supone otros retos para la organización, como pueden ser el análisis en profundidad de las interacciones que se producen a través de los distintos canales, una mayor comprensión de las actuaciones de los grupos de interés para intentar que tengan una buena experiencia de relación con la entidad, y también la gestión y custodia de grandes cantidades de datos e información.

Desde el punto de vista de la demanda, uno de los principales retos está relacionado con las expectativas de los grupos de interés. Es decir, los distintos grupos de interés (como, por ejemplo, donantes, voluntarios, beneficiarios, etc.) demandan obtener los beneficios de los canales online y offline de forma unificada. Por tanto, para cumplir con las expectativas de estos grupos, las organizaciones no lucrativas tienen que ofrecer la posibilidad de realizar cualquier acción a través de cualquier canal indistintamente, de tal forma que ningún individuo perciba ninguna diferencia en sus relaciones con la organización dependiendo del canal que utilice. Esto supone un reto difícil de alcanzar, pero una vez superado podría suponer una ventaja para la organización, pudiendo difundir campañas que lleguen a un mayor número de personas, obtener un número más elevado de donaciones recurrentes o contar con una mayor cifra de voluntarios comprometidos, al estar poniendo a disposición de los distintos grupos de interés varios canales para la realización de todas estas acciones (Mato-Santiso et al., 2018).

## **4. CONCLUSIONES**

Las organizaciones ya no tienen el control de la información, sino que los grupos de interés (como donantes, voluntarios, beneficiarios, entidades colaboradoras, la sociedad en general y otros) eligen cómo y cuándo averiguar lo que desean saber, y a través de qué canales desean recibir servicios o participar en actividades. Por eso es crucial mantener una coordinación y coherencia absoluta entre los distintos canales online y offline en los que la organización está presente.

En la era de la transformación digital, y con el auge de las tecnologías móviles, se empieza a hablar de omnicanalidad, y los usuarios apenas perciben diferencias entre canales offline (o físicos) y canales online (o digitales). La omnicanalidad se diferencia de la mera combinación de múltiples canales fundamentalmente en la concepción estratégica del mercado digital. La omnicanalidad es el último estadio evolutivo de la multicanalidad, y se define como la gestión integrada de los numerosos canales disponibles y puntos de contacto con los grupos de interés, de tal manera que su experiencia y rendimiento a través de los canales se optimiza.

Teniendo en cuenta este contexto, este trabajo se centra en examinar el proceso de transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del Tercer Sector. Para ello, desarrollamos un caso de estudio basado en Cruz Roja Española, y su Plan de Sistemas y Plan Digital para el periodo 2018-2021. Para este caso se elige a esta entidad debido a que es una Institución humanitaria con presencia internacional y que desarrolla su actividad en ámbitos muy diversos en relación a la ayuda humanitaria y a la atención de personas vulnerables (inserción laboral, juventud, personas mayores, personas con discapacidad, socorros y emergencias, cooperación internacional, etc.).

Tras el desarrollo del caso, se han planteado una serie de preguntas para la discusión, de las cuales podemos extraer tres ideas básicas. En primer lugar, la omnicanalidad, a pesar de que conceptualmente no es difícil de comprender, su aplicación práctica sí es complicada para las organizaciones, tanto con ánimo de lucro como no lucrativas. En segundo lugar, la omnicanalidad supone ventajas tanto para la organización (ahorro en costes de comunicación, fidelización, etc.) como para los grupos de interés que interactúan con la misma (inmediatez, mejor experiencia, etc.). Por último, la tercera idea hace referencia a los retos que hay que superar para poder implementar con éxito una estrategia omnicanal, tanto desde un punto de vista de oferta (instaurar una infraestructura tecnológica mejorada en la organización) como de demanda (expectativas de los grupos de interés).

En definitiva, este estudio de caso sugiere un escenario fructífero para discutir la relevancia del concepto de omnicanalidad como estrategia de marketing relacional clave para mejorar las interacciones entre las organizaciones no lucrativas y sus grupos de interés más relevantes. Además, es un caso apropiado para discutir las principales dificultades, ventajas y retos que supone la implantación y puesta en práctica de este tipo de estrategia, especialmente en un contexto de transformación digital.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Chen, C. W. and Cheng, C. Y. (2013): How online and offline behavior processes affect each other: customer behavior in a cyber-enhanced bookstore. *Quality & Quantity* 47(5): 2539-2555.
- Cruz Roja Española (2017): Memoria anual [<https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13684744/2017+-+Memoria+completa.pdf/1f07d8c4-c579-ce41-fbef-d76879e32ef2?t=1564387720367>], available at 05/11/2019.

**Capítulo 14: Transformación digital y gestión omnicanal en las organizaciones del tercer sector: el caso de Cruz Roja Española**

- Cruz Roja Española (2018): Memoria anual [<https://www2.cruzroja.es/documents/5640665/13538838/2018+-+Memoria+Completa.pdf/471856a0-28d4-8ee9-8ca6-87315b7f8223?t=1564402951717>], available at 04/11/2019.
- Cruz Roja Española (2019): Campañas [<https://www2.cruzroja.es/campanas>], available at 05/11/2019.
- Deloitte (2016): En la búsqueda de la omnicanalidad: El cliente en el centro nuevamente [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>], disponible el 03/11/2019.
- Hackler, D., and Saxton, G. D. (2007): The strategic use of information technology by nonprofit organizations: Increasing capacity and untapped potential. *Public Administration Review* 67(3): 474-487.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M. and Sanzo-Pérez, M. J. (2018): *La omnicanalidad en las organizaciones no lucrativas: estado de la cuestión*. En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (Coords.), *Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo: 57-78.
- Mirsch, T., Lehrer, C. and Jung, R. (2016): Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review. In *Proceeding of the 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016)*.
- Nah, S. (2010): Media Publicity and Civil Society: Nonprofit Organisations, Local Newspapers and the Internet in a Midwestern Community. *Mass Communication and Society* 13(1): 3–29.
- Plataforma de ONG de Acción Social (2019): Transformación Digital para el Tercer Sector Social [<https://www.plataformaong.org/transformacion-digital/programa-transformacion-digital-barrabes.pdf>], available at 05/11/2019.
- PwC (2015): The 2015 Global Omnichannel Retail Index: The future of shopping has arrived [<https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015-global-omnichannel-retail-index.pdf>], available at 08/11/2019.
- Rey-García M, Álvarez-González L I, Valls-Riera R (2013): The Evolution of National Fundraising Campaigns in Spain: Nonprofit Organizations between the State and Emerging Civil Society. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(2): 302-323.
- Rey-García, M., Lirola-Walton, E. y Mato-Santiso, V. (2017): *La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal*. En Trespalacios Gutiérrez, J. A.; Vázquez Casielles, R.; Estrada Alonso, E. y González Mieres, C. (Eds.): *Marketing Insights: la respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor*. Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Universidad de Oviedo: 297-320.
- Rey-Moreno, M. and Medina-Molina, C. (2016): Omnichannel strategy and the distribution of public services in Spain. *Journal of Innovation & Knowledge* 1(1): 36-43.
- Salido Andrés, N., and Rey García, M. (2014): Social marketing, Web 2.0 and donation-based crowdfunding in Spain: “Microdonaciones” and “Haces Falta” digital platforms as a case study. *Casos de Marketing Público y No Lucrativo* 2: 123-130.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. and Inman, J. J. (2015): From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing* 91(2): 174-181.



## CAPÍTULO 15:

# ¿FORMAS PARTE DE LA GENERACION IN?

**Tutora: M. Isabel Sánchez-Hernández**

*Universidad de Extremadura (España)*

**Fernando Naranjo Molina; Eva Carrapiso Luceño**

*Acción contra el Hambre – Extremadura (España)*

**RESUMEN:** El emprendimiento puede ser considerado un potente instrumento del desarrollo regional, por eso se fomenta desde distintas instituciones, también las del Tercer Sector. Acción contra el Hambre es una organización no lucrativa que ha empezado a promover en España el emprendimiento joven como vía para erradicar la exclusión social y la pobreza. El foco se pone en el desarrollo de competencias emprendedoras ya que el concepto de competencia está claramente asociado al mundo laboral y al mundo de la empresa. En este trabajo, dentro del marco teórico de la Teoría de Recursos y Capacidades, donde el capital humano es la principal fuente de ventaja competitiva, vinculamos los conceptos de emprendimiento y empleabilidad y mostramos al lector los pasos dados por esta organización hasta el momento en el programa conocido como Generación IN.

**ABSTRACT:** Entrepreneurship can be considered a powerful tool for regional development, because of that it is being promoted from different institutions, also those of the Third Sector. Acción contra el Hambre is a non-profit organization that has begun to promote in Spain young entrepreneurship as a way to eradicate social exclusion and poverty. We focus on the development of entrepreneurial competences since the concept of competence is clearly associated with the labor and business world. In this work, within the theoretical framework of the Theory of Resources and Capabilities, where human capital is the main source of competitive advantage, we link the concepts of entrepreneurship and employability and show the reader the steps taken by this organization so far in the program known as Generation IN.

## 1. INTRODUCCIÓN

### *Emprendimiento*

El emprendimiento puede ser considerado un potente motor del desarrollo regional, por eso se fomenta en distintos contextos como el de la responsabilidad social de las empresas, el de las políticas públicas, y también forma parte del contexto de las organizaciones del tercer sector, sea para promover la innovación social (Dees, 2007), sea para impulsar cualquier tipo de emprendimiento. Estudios como los de Henderson (2002), demuestran que los emprendedores impactan de forma significativa la actividad económica de un territorio porque crean empleos y se mejoran los rendimientos a nivel local, los niveles de bienestar social y además contribuyen a conectar la economía regional con la economía global.

Fernández-Serrano y Liñán (2015) tratan sobre la influencia de la cultura de la sociedad en la actividad emprendedora, y plantea dos vías principales. La primera es la existencia de una cultura de apoyo a la figura del emprendedor, lo que favorecerá un entorno que facilite su desarrollo. La segunda se basa en si dicha cultura defiende los valores y pensamientos pro-empresariales, lo que se reflejará en las actitudes que mejoren el desempeño de la actividad. Para promover el desarrollo del emprendimiento en la sociedad, frente a la cultura tradicional donde las decisiones se posponen hasta que no se tienen

suficientes indicios de que serán tomadas correctamente (Hisrich, 1989), surge el concepto de cultura emprendedora, claramente asociada a la innovación y al cambio social. Según Cameron y Quinn (1999) la cultura emprendedora se fragua en el compromiso hacia la experimentación y la innovación. Por este motivo, la cultura es emprendedora propicia contextos dinámicos y creativos para la toma de decisiones. De este modo, las sociedades emprendedoras animan a sus miembros a la incitativa individual y la autonomía, pero también al trabajo en equipo y a la toma de decisiones participativa.

Autores como Pizarro *et al.* (2011) han demostrado empíricamente que la cultura emprendedora predispone positivamente a sus miembros hacia la innovación y genera normas que motivan a desarrollar comportamientos emprendedores. Un reciente estudio de Sánchez-Hernández y Maldonado-Briegas (2019) demuestra cómo incluso los programas de cultura emprendedora implantados en la educación primaria y secundaria pueden generar competencias genéricas en los alumnos que, con las intervenciones adecuadas, pueden incluso llegar a fomentar el emprendimiento responsable y sostenible en un futuro. Por tanto, la cultura emprendedora rompe claramente con el mito de que los emprendedores nacen. Actualmente se considera que la iniciativa emprendedora puede aprenderse como cualquier otra disciplina y que por eso debe ser enseñada (Timmons, 2003).

### *El desarrollo de competencias para el emprendimiento*

El concepto de competencia está claramente asociado al mundo laboral y al mundo de la empresa y son muchos los trabajos relevantes que han surgido para definirlo (Catalano et al., 2004; Mulder et al., 2007) y vincularlo con la estrategia de recursos humanos y con la estrategia empresarial (Amstrong y Taylor, 2014). Por competencia suele entenderse una combinación específica de conocimientos, capacidades y actitudes que se consideran necesarias en un determinado contexto laboral (Alles, 2005) y que garantizan el cumplimiento con éxito de las tareas y funciones propias del puesto, tal y como emana de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2007).

Desde el punto de vista del mercado laboral, el desarrollo competencial de las personas está directamente relacionado con su empleabilidad. Según argumentan Yorke y Nnight (2007), la empleabilidad es un concepto de naturaleza psicológica y del ámbito de la gestión de empresas, que representa el conjunto de características relacionadas con la carrera profesional de las personas, justamente aquellas que les ayudan a adaptarse a los requisitos cambiantes del contexto laboral. Así, una persona con alto nivel de empleabilidad será una persona capaz de encontrar empleo, de cambiar de empleo si lo desea y de mantener el empleo que tenga a pesar de reestructuraciones o cambios. El término empleabilidad se usa para referirnos a las habilidades individuales y a la adaptabilidad de los empleados (Fugate et al., 2004) y también para referirnos a las políticas sociales que la fomentan (McQuaid y Lindsay, 2005). En cualquiera de los dos casos la empleabilidad no garantiza un empleo, pero incrementa las probabilidades de las personas de mantener una carrera laboral de éxito (Forrier y Sels, 2003; Thijssen et al., 2008).

En la base de la fundamentación teórica de este trabajo, cabe señalar la teoría de la que Penrose (1959) fue pionera, aunque más tarde la desarrollara Nonaka (1991), la Teoría de los Recursos y las Capacidades (TRC). Esta teoría ha tenido una amplia difusión y aplicación en el campo de la gestión en los últimos años (Wright et al., 2001; Newbert, 2007; Hart y Dowell, 2010; Barney et al., 2011) y es aquí donde claramente encontramos los fundamentos teóricos para la creación y desarrollo de las competencias vinculadas con el emprendimiento en la sociedad de hoy. Se entiende por *recurso* cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, es decir que ésta pueda controlar de una forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él. Por su parte, *las capacidades* se generan utilizando como *inputs* dichos recursos y son un conjunto de sistemas de valores compartidos y rutinas derivadas de decisiones anteriores (por la experiencia alcanzada a lo largo de la vida de la empresa). Son flujos consistentes en combinar adecuadamente los usos de cada recurso para

generar habilidades, de ahí que se diga que las capacidades son dinámicas. Así, desarrollar el talento emprendedor de los jóvenes en búsqueda activa de empleo, a través de los diversos programas existentes, puede ser una excelente fuente de ventajas competitivas para todos, para los jóvenes y para la sociedad, en tanto que los límites del crecimiento de las organizaciones no se encuentran realmente en el mercado, sino en el interior de la organización, según su potencial para desarrollar recursos y capacidades.

La TRC, ampliamente estudiada en el contexto español en distintos sectores (Sáez, 2000; García 2004; Hernández y Peña, 2008) sostiene que los recursos humanos son la principal fuente de ventaja competitiva en cualquier contexto, también cuando se considera el desarrollo de un territorio (Etzkowitz y Klofsten, 2005). Siendo esto así, desarrollar las competencias emprendedoras de los jóvenes debe entenderse como una inversión social en el futuro del país. Más que un gasto de la política de una organización, de una empresa o de la Administración, el desarrollo de competencias emprendedoras de los jóvenes debe entenderse como una inversión debido al retorno que genera en la sociedad.

## **2. DESARROLLO DEL CASO**

### **Contexto: Los programas de Garantía Juvenil**

En el ámbito de la Unión Europea la Garantía Juvenil se entiende como el compromiso de los estados miembros para velar porque todos los jóvenes menores de 25 años reciban una buena oferta de empleo, educación continua, formación de aprendiz o período de prácticas en un plazo de 4 meses tras quedar desempleados o abandonar la educación formal. La Comisión Europea (2012) define joven como aquel individuo entre 16 y 25 años. En algunos estados miembros se amplía la edad hasta 30 años, por circunstancias coyunturales. No obstante, Morales (2014) señala que sería un error considerar este colectivo como un grupo homogéneo, teniendo en cuenta la gran variedad de factores que determinan los distintos perfiles de joven.

Según recoge la actual Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), los jóvenes podrán solicitar su inscripción siempre que cumplan los siguientes requisitos:

- Tener nacionalidad española o, ser ciudadanos de la Unión o de los Estados parte del Acuerdo Económico Europeo o Suiza o ser extranjero titular de una autorización para residir en territorio español que habilite para trabajar.
- Estar empadronado en cualquier localidad del territorio español.
- Tener más de 16 años o menos de 30 años en el momento de solicitar la inscripción
- No haber trabajado en el día natural anterior a la fecha de presentación de la solicitud.
- No haber recibido acciones educativas ni formativas en el día natural anterior a la fecha de presentación de la solicitud.
- Presentar una declaración expresa de tener interés en participar en el Sistema Nacional de Garantía Juvenil, adquiriendo un compromiso de participación activa en las actuaciones que se desarrollen en el marco de la Garantía Juvenil. En el caso de los demandantes de empleo, bastará con su inscripción en los servicios públicos de empleo.

Paralelamente al concepto de Garantía Juvenil, debemos definir el término NINI, que son aquellos jóvenes que en términos generales ni estudian ni trabajan, o también conocidos como NEET (not in employment, education or training) en su nomenclatura inglesa. Desde 2007, el porcentaje de NINIs ha aumentado considerablemente en la Unión Europea, y en España incluso superando la media de los socios comunitarios (Ramos et al., 2016). Autores como Sánchez-Rodas (2014) señalan que la garantía juvenil no es fácil de implantar en España por múltiples obstáculos. Este autor también señala que Extremadura fue la Comunidad Autónoma pionera en poner en marcha estas políticas.

## **La Organización No Lucrativa Acción contra el Hambre y el Emprendimiento**

Acción Contra el Hambre (de origen francés *Action contre la Faim*) es una organización humanitaria internacional que lucha contra las causas y los efectos del hambre. En España, desde el año 2012 se fusiona con la Fundación Luis Vives uniendo patronato, presupuesto y equipo humano, y desde entonces, con el objetivo de marcar una nueva estrategia e impulsar proyectos de acción social en España se ha incorporado en la estructura de la organización una nueva área, denominada Delegaciones y Acción Social y Cooperación Descentralizada en España.

Dentro de sus objetivos originales, Acción contra el Hambre salva la vida de niños y niñas desnutridos. Garantiza a las familias acceso a agua segura, alimentos, formación y cuidados básicos de salud. Trabaja también para liberar a niños, mujeres y hombres de la amenaza del hambre. Acción contra el Hambre interviene en caso de crisis grave, de origen natural o humano, que amenace la seguridad alimentaria o provoque una situación de hambruna. También en caso de desestructuración del tejido social ligada a razones internas o externas que pongan a ciertas poblaciones en situación de extrema vulnerabilidad. Y en general interviene allí donde la asistencia humanitaria se convierte en cuestión de supervivencia. Las intervenciones de Acción contra el Hambre se sitúan antes (programas de prevención), durante (programas de emergencia) o después de la crisis (programas de rehabilitación).

Sin embargo, y desde la fusión, Acción Contra el Hambre viene desarrollando acciones concretas en el fomento del emprendimiento como fórmula para cumplir su misión. Se trata de actuar en la base del problema, centrando la atención en los jóvenes. En España interviene desde hace cinco años, con acciones contra el desempleo y la exclusión. Por ejemplo, facilita el acceso al empleo a personas vulnerables como herramienta para huir de la inseguridad alimentaria y en último término, de la pobreza. La organización se centra en dotar a las personas de las competencias necesarias para crear un negocio o trabajar por cuenta ajena y garantizarse así un medio de vida.

Desde que Acción Contra el Hambre inició su acción social en España, ha apoyado a más de 10.000 personas en el territorio a mejorar sus oportunidades laborales, está presente en 19 provincias, entrando en Institutos de Formación Profesional, en Centros Penitenciarios y allá donde ha detectado que tenía cabida algún tipo de acción para favorecer la inclusión socio-laboral.

### **Los beneficiarios: La Generación IN**

El proyecto Generación IN ha sido concebido para jóvenes INquietos, INVencibles, INTeligentes. Se trata de darle la vuelta al concepto de NINIs porque los jóvenes emprendedores no son NI, son IN. El programa está diseñado para jóvenes entre 16 a 30 años que se encuentren en situación de desempleo y estén inscritos y sean beneficiarios del Sistema Nacional de Garantía Juvenil, y que además quieran cambiar su destino emprendiendo, así como mejorar sus opciones de empleabilidad.

Acción contra el Hambre ha lanzado el programa Vives Emprende. Se trata de un itinerario de emprendimiento juvenil para apoyar a 1.300 jóvenes que forman parte de la Generación IN de distintas ciudades españolas: Barcelona, Madrid, Pamplona, Castellón, Málaga, Murcia, Cáceres y Badajoz. El programa comienza con una evaluación de la situación de cada persona, especialmente de sus competencias, se trata de un diagnóstico profesional para empezar a trabajar en las ideas de negocio que tengan y acompañarla hasta que la inicien. Desde Generación IN se ofrece asesoramiento individualizado, participación en talleres grupales sobre marketing, fidelización de clientes, el plan de negocio, elevator pitch o propuesta de valor sostenible, entre otras acciones. Se trata de formación online a través de la plataforma JUMP, complementaria a las actividades presenciales del programa, a lo que se suma la posibilidad de conseguir una ayuda de 2.200 € para iniciar el negocio o incluso, acceder a microcréditos si fuera necesario.

## Capítulo 15: ¿Formas parte de la Generación In?

La innovadora metodología del programa dota a las personas participantes de las competencias necesarias para ser emprendedora (resistencia al estrés, capacidad de liderazgo, resolución de problemas, entre otras) y mejorar su autoconocimiento y desarrollo personal. Todos los asesoramientos (individuales, grupales y/o mediante formación online) son desarrollados por profesionales expertos en cada una de las materias a impartirse y se adapta a las necesidades de las personas participantes. Por muchos motivos, los jóvenes forman parte de la Generación IN: 1) Porque son INteligentes, han estudiado, trabajado, formado y quieren seguir creciendo y evolucionando. 2) Porque son INconformistas, no se conforman con lo que el sistema les ha ofrecido, quieren alzar su voz y mostrar lo que valen. 3) Porque son INVencibles, nadie les va a decir que no pueden y que no han nacido para esto, y quieren convertir su idea de negocio en una realidad.

### Seguimiento del programa en las redes sociales

Acción contra el Hambre, en especial su Departamento de Comunicación, ha realizado un gran esfuerzo en adaptar todos los mensajes al colectivo al que se dirige. El uso de imágenes llamativas, colores intensos, y que anima a la acción, hace que al menos el 50% de las personas interesadas en el programa accedan vía redes sociales (Figura 1).

Figura 1. Difusión del programa en redes sociales

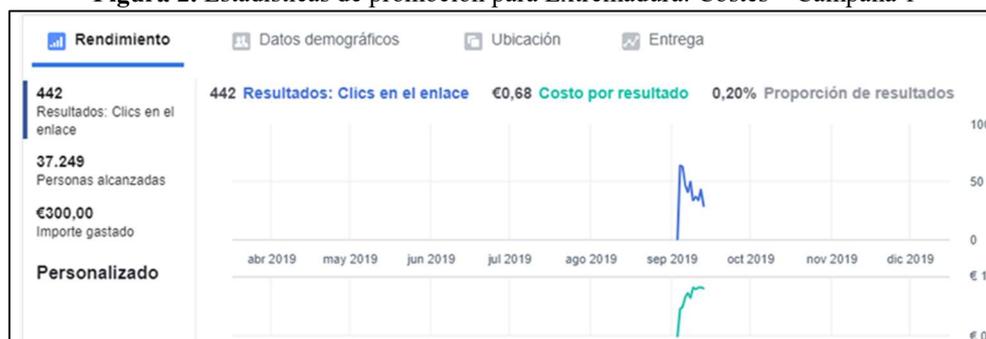


Fuente: <http://www.accioncontraelhambre.org>

Puesto que es un programa dirigido a jóvenes en situación de desempleo e inscritos en el Sistema Nacional de Garantía Juvenil, considerando el público objetivo al cual se dirige, se está desarrollando una campaña de difusión en redes sociales centrándose en Facebook e Instagram. Especialmente interesante está siendo la campaña de comunicación en Instagram donde se está contando con instagramers/influencers para la propia labor de información al público objetivo del programa.

La labor de difusión en redes sociales permite un mayor número de impactos con un volumen muy reducido de inversión económica lo que hace que cada vez más, todos los programas se difundan de esta forma. Difundir en redes sociales requiere además una gran labor sobre el terreno de difusión entre los distintos agentes del territorio que apoyan el empleo y el emprendimiento. De esta forma, se amplifica el eco de la difusión en redes. Se han lanzado hasta el momento dos campañas de las que las figuras siguientes muestran algunos datos de seguimiento.

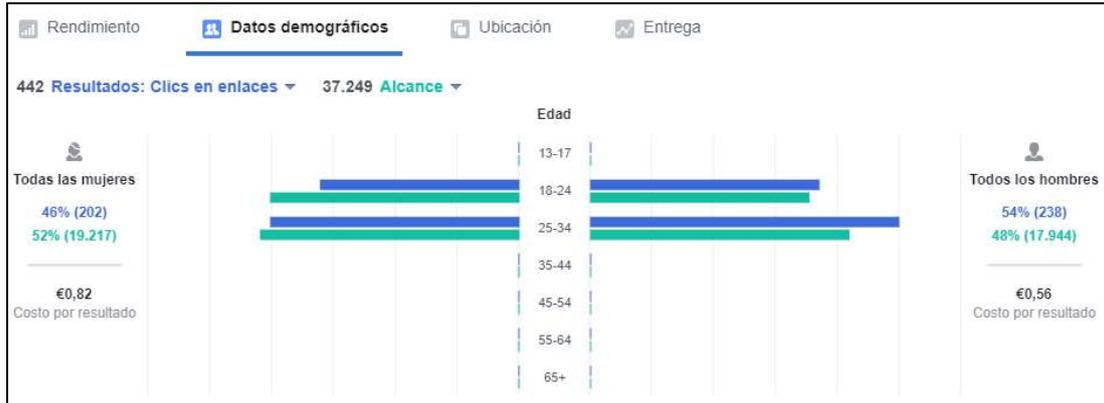
Figura 2. Estadísticas de promoción para Extremadura: Costes – Campaña 1



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 15: ¿Formas parte de la Generación In?

**Figura 3.** Estadísticas de promoción para Extremadura: Datos demográficos – Campaña 1



Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.** Estadísticas de promoción para Extremadura: Costes – Campaña 2



Fuente: Elaboración propia

**Figura 5.** Estadísticas de promoción para Extremadura: Costes – Campaña 2



Fuente: Elaboración propia

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué motivaciones/objetivos tiene Acción contra el Hambre para abordar proyectos de emprendimiento juvenil?

Cabría preguntar “¿Qué hace una ONG como tú en un sector como éste? En el mundo, 64 millones de jóvenes están en desempleo y 145 millones de jóvenes trabajadores sufren pobreza, según la OIT. En España, más de 506.000 menores de 30 años (de ellos, 272.000 mujeres) no tienen trabajo según la EPA, y el 19% de la población trabajadora menor de 24 años está en riesgo de pobreza, según Eurostat. Tengamos en cuenta, en todo caso, que el trabajar no asegura salir de la pobreza.

## Capítulo 15: *¿Formas parte de la Generación In?*

Acción contra el Hambre es una organización humanitaria internacional que lucha contra las causas y los efectos del hambre desde hace 40 años. En España, interviene desde hace cinco años contra el desempleo y la exclusión. Para ello, desarrolla diversos programas para apoyar a aquellas personas que pasan por dificultades para entrar en el mercado laboral y se plantean el emprendimiento como una opción para acceder a él, además de mejorar sus condiciones de empleabilidad. De esta forma, surge Vives Emprende, Itinerario de Emprendimiento Juvenil – Generación IN, con el objetivo de fomentar la inclusión en el mercado laboral de jóvenes menores de 30 años, generando su propio puesto de trabajo o desarrollando iniciativas emprendedoras.

Acción contra el Hambre apoya el emprendimiento juvenil en siete comunidades autónomas mediante el programa Generación IN. Este da protagonismo a la experiencia vivencial del emprendimiento, a través de actividades como maratones de negocios (Emprende 24) o gamificación y la formación en desarrollo de planes de negocio y en competencias blandas. También presta apoyo financiero a algunas ideas de negocio o damos orientación sobre acceso a crédito gracias a alianzas con entidades de microfinanciación. Todo es posible gracias a la financiación del Fondo Social Europeo, administraciones públicas y entidades privadas, entre otros.

**Cuestión 2.** ¿En qué se distingue el programa Generación IN de otros programas de emprendimiento juvenil?

Lo que distingue Generación IN de otros programas de emprendimiento es que se centra en dotar, a los jóvenes participantes, de las competencias necesarias para ser una persona emprendedora (resistencia al estrés, capacidad de liderazgo, resolución de problemas, entre otras) y mejorar su autoconocimiento y desarrollo personal. El modelo metodológico de intervención está basado en la teoría de que incidiendo sobre el desarrollo de las competencias de las personas se repercute directamente en su inserción laboral. Una metodología centrada en la persona, se promueve un trabajo enfocado al descubrimiento de todas las potencialidades y competencias de las personas participantes, situándolas como protagonistas de sus propias decisiones y acciones. Busca el empoderamiento de las personas participantes y la trasmisión de un mensaje de cambio transformador desarrollando y optimizando las competencias emprendedoras. Para ello apostamos por la innovación a distintos niveles: 1) Estructura Innovadora en el formato: utilizando gamificación, herramientas Lean y prototipado. 2) Estructura Innovadora en los contenidos: impacto social, propuestas de valor sostenible y crowdfunding. El hecho de que apoye con financiación las ideas de negocio viables también es una innovación que no pasa desapercibida. La mayoría de los programas de emprendimiento abordan únicamente la formación, que además no siempre está adaptada a cada participante. Esa formación, aun cuando fuera en competencias emprendedoras, suele quedarse ahí. Algunos programas van más allá, es cierto, y acompañan a los emprendedores junior en sus primeros pasos. Pero que se haga con adaptación a las peculiaridades de cada quién, con formación competencial, con acompañamiento en los primeros pasos y con apoyo económico, eso sí que marca la diferencia.

## 4. CONCLUSION

Los programas de emprendimiento han surgido en los últimos años como champiñones. Se justifica porque en el contexto actual de desempleo, básicamente juvenil, se entiende que la mejor manera de ayudar a las personas a ubicarse en el mercado laboral es desarrollando su empleabilidad. El fomento de competencias emprendedoras se promueve tanto para encontrar un empleo como para ser capaz de desarrollar una idea de negocio. Sin embargo, los programas muchas veces están mal diseñados, fomentan únicamente la formación, no piensan en las especificidades de cada individuo y se quedan en poco más que el desarrollo de una idea en papel. Por el contrario, Acción contra el Hambre, sin

abandonar su razón de ser, está apostando por actuar sobre la base de los problemas de la pobreza y la exclusión, que es la falta de oportunidades laborales. Con sus programas de emprendimiento, y con datos de cómo se está implantando en la Comunidad Autónoma de Extremadura, podemos ver su difusión, su alcance y esperamos que, en breve, sus frutos. Tras todo lo anterior, la conclusión es una, directa, sencilla. En Acción contra el Hambre creen que hay que capacitar. No se trata de dar de comer, se trata de ayudar/fomentar/capacitar para pescar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005): *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Barney, J.B., Ketchen, D.J. y Wright, M. (2011): The future of resource-based theory revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5): 1299-1315.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley, Reading.
- Catalano, A.M., De Cols, S.A. y Sladogna, M. (2004): *Competencia laboral: diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Comisión Europea (2012): *Comprender las políticas de la Unión Europea. Europa 2020: la estrategia europea de crecimiento*. Bruselas: Comisión Europea
- Dees, J. G. (2007): Taking social entrepreneurship seriously. *Society*, 44(3): 24-31.
- Etzkowitz, H., & Klofsten, M. (2005): The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development. *R&D Management*, 35(3): 243-255.
- Fernández-Serrano, J. y Liñán, F. (2015). Culture and entrepreneurship: The case of Latin America. [Culture et entrepreneuriat: Le cas de l'Amérique Latine; Cultura e iniciativa empresarial: O caso da America Latina; Cultura y Emprendimiento: El caso de Latinoamérica]. *Innovar*, 24: 169-180.
- Forrier, A. y Sels, L. (2003): The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2): 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. y Ashforth, B.E. (2004): Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 14-38.
- García Rodríguez, F. J. (2004): La reputación empresarial a partir de la perspectiva basada en los recursos y capacidades: una revisión teórica de su potencialidad competitiva. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2): 13-27.
- Hart, S.L. y Dowell, G. (2010): A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37: 1464-1479.
- Henderson, J. (2002): Building the Rural Economy with High-Growth Entrepreneurs. Federal Reserve Bank of Kansas City, *Economic Review*, 87(3): 45-70.
- Hernández Perlines, F. y Peña García-Pardo, I. (2008): Efectividad de la estrategia de recursos humanos: Modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la Economía Social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 94: 27-58.
- Hisrich, P. (1989): *Entrepreneurship*. McGraw-Hill, Boston.

## Capítulo 15: ¿Formas parte de la Generación In?

- McQuaid, R.W. y Lindsay, C. (2005): The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2): 197-219
- Morales Ortega J.M. y Calvo Gallego F.J. (2014): Jóvenes y políticas de empleo: entre la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven y la Garantía Juvenil.
- Mulder, M., Weigel, T. y Collins, K. (2007): The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1): 67-88.
- Newbert, S. L. (2007): Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Nonaka, I. (1991): The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96-104.
- OCDE (2007): *Lifelong Learning and Human Capital*. Policy Brief, Julio. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pizarro Moreno, I., Real, J.C. y de la Rosa, M.D. (2011): La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14: 139-150.
- Ramos, J., Vicent, L. y Recuenco, L. (2016): *El desempleo juvenil en España*. ICEI Working Paper.
- Sáez de Viteri Arranz, D.S. (2000): El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3): 71-86.
- Sánchez-Hernández, M. I., & Maldonado-Briegas, J. J. (2019): Sustainable Entrepreneurial Culture Programs Promoting Social Responsibility: A European Regional Experience. *Sustainability*, 11(13): 3625.
- Sánchez-Rodas Navarro, C. (2014): La garantía juvenil en la Unión Europea: Obstáculos para su implantación en España. *Revista Derecho Social y Empresa*, 1:17-42.
- Thijssen, J.G., Van der Heijden, B.I. y Rocco, T.S. (2008): Toward the employability - link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2): 165-183.
- Timmons, J. (2003): *Entrepreneurial thinking: can entrepreneurship be taught?* Coleman Foundation White Paper Series, Coleman Foundation, Chicago.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. y Snell, S. A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6): 701-721.
- Yorke, M. y Knight, P. (2007): Evidence-informed pedagogy and the enhancement of student employability. *Teaching in Higher Education*, 12(2): 157-170.



## **CAPÍTULO 16: RENECAL Y SU PROPUESTA DE RECICLADO DE NEUMÁTICOS**

**Tutores: José Luís Burguete Vázquez; David Abril Pérez**

**Alumnos: Marta Catalina García Bravo; Andrea Rodríguez Villacorta**

*Universidad de León (España)*

**RESUMEN:** RENECAL empezó su actividad empresarial en 2002 y fue la primera empresa española dedicada al tratamiento, gestión, procesamiento, obtención, almacenamiento y transporte de gránulos y polvo de caucho, fibra textil y alambre a partir de neumáticos fuera de uso como solución dirigida al aprovechamiento integral de sus componentes para darles la salida más útil, eficaz y ecológica de dicho residuo. La empresa adopta una estrategia de marketing verde para centrar la actividad comercial en la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. Con ello pretende implantar y mantener una filosofía de respeto de las políticas medioambientales tanto en su proceso industrial, como en la mentalidad de sus clientes, reduciendo la huella ecológica.

**ABSTRACT:** RENECAL started its business in 2002, being the first Spanish firm dedicated to the treatment, management, stocking and transport of rubber dust and grain, textile fibre and wire. For this purpose, this firm makes use of used-tires while separating them through all of its components in order to give this tire waste a new effective, useful and ecological life. The enterprise will follow a green marketing strategy aiming for an environmental strategy both in its production and its clients' perception of the company, reducing the ecological footprint.

### **1. INTRODUCCIÓN**

RENECAL SA es una empresa de presencia tanto nacional como internacional dedicada al tratamiento, gestión, procesamiento, obtención, almacenamiento y transporte de gránulos y polvo de caucho, fibra textil y alambre a partir de los distintos componentes del neumático una vez finalizada su vida útil (Figura 1). Inició su actividad en junio del año 2002 de la mano de Pablo Prieto Carles, Fernando Arroyo Ordoñez y Mariano Garcés Rodríguez.

La planta de NFU (Neumáticos Fuera de Uso) se encuentra en la localidad palentina de Guardo y cuentan con una superficie total de 23.000 m<sup>2</sup> entre Superficie de Acopio, Planta de Procesamiento Industrial, Oficinas y Accesos de camiones, la instalación dispone de la capacidad suficiente para desarrollar su actividad.

RENECAL es Gestor Autorizado de Residuos por la Junta de Castilla y León y es socio de la Federación Española de la Recuperación y el Reciclaje (FER). Está certificada por APPLUS en la implantación, gestión y auditoría de las políticas de calidad y medioambiente, conforme a las normativas ISO 9001 e ISO 14001 además, el NECALFLEX GF0525 (Caucho en grano fino 0.5-2.5mm), empleado en campos de fútbol de hierba artificial, cumple con los requisitos establecidas por la FIFA para este tipo de instalaciones según acredita el laboratorio de instalaciones deportivas LABOSPORT.

Durante estos años, RENECAL se ha consolidado como un referente en su sector, no solo en España, sino que también en diversos mercados internacionales, especialmente en Francia, Portugal, La India, el Norte de África y Oriente Medio, tanto por su capacidad de producción como por la calidad en los productos que ofrecen.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de RENECA<sup>®</sup>



Fuente: <http://www.reneca.com>

## 2. DESARROLLO DEL CASO

El marketing verde es aquella estrategia comercial que llevan a cabo las empresas que se dedican a la venta de bienes y servicios dedicados a la disminución del impacto medio ambiental. El objetivo es adaptar el raciocinio de los individuos al mundo moderno, para, de esta forma, transformar la tendencia actual y ofrecer productos dedicados a preservar la naturaleza. La idea es encontrar productos que satisfagan las necesidades de los clientes y que además disminuyan la contaminación del medio ambiente.

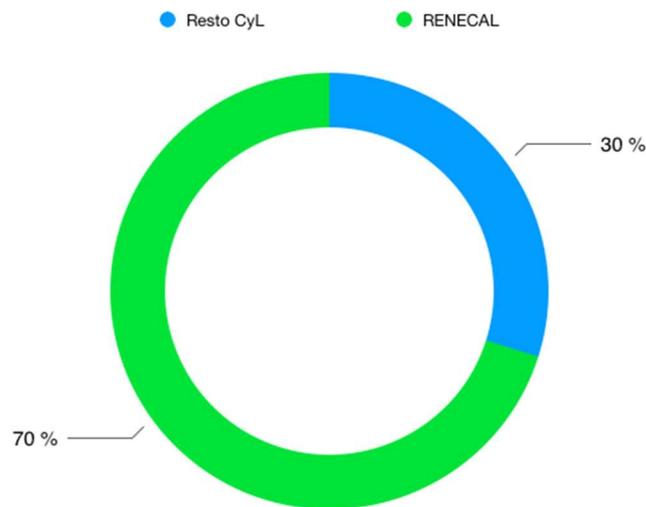
En la actualidad, los neumáticos fuera de uso representan para los países desarrollados un grave problema medioambiental, principalmente, por la gran cantidad que se generan anualmente, el volumen que ocupan y su difícil eliminación. Para buscar una solución, se creó en la localidad minera de Guardo RENECA, la primera empresa dedicada al reciclado de neumáticos en España que se puso en marcha el 5 de julio de 2002.

En nuestro país se producen anualmente más de 200.000 toneladas de cubiertas, de las cuales 151.717, corresponden a Signus (Sistema Integrado de Gestión de Neumáticos Usados) y 54.774 a TNU (Tratamiento de Neumáticos Usados) según los datos oficiales de 2014. En Castilla y León concretamente, se recogen 19.962 toneladas por año, de las cuales, aproximadamente 1.950 corresponden a la provincia de Palencia, el setenta por ciento de las mismas, unas 14.000 (9.350 de caucho, 3150 de alambre y 1.260 de textil), se reciclan en RENECA (Figura 2).

La principal actividad de RENECA consiste en obtener productos utilizables en diversas industrias mediante los diferentes componentes que conforman los neumáticos fuera de uso, de esta forma, contribuyen a la sostenibilidad ecológica y ambiental de estos residuos. En relación al proceso de reciclado, hasta Guardo llegan neumáticos procedentes de varios puntos de España a través de los Centros de Recogida distribuidos por varias regiones del país. Lo primero a tener en cuenta es que los utilizados en turismo están compuestos por 72% de caucho, 18% de acero, 8% de textil y 2% de otros materiales. En los camiones el porcentaje se divide en 72, 25 y 2% respectivamente.

Todos estos neumáticos llegan a la planta de la localidad palentina diariamente. Primero deben pesarse en una gran báscula cuando hacen su entrada en las instalaciones. Una vez en el interior, se reparten en tres grupos: camiones, turismos y agrícolas, posteriormente se trituran para una mejor gestión del almacén.

**Figura 2.** Gestión y tratamiento del reciclado de neumáticos en Castilla y León (de 19.962 toneladas recogidas en CyL, 14.000 son tratadas por RENECAL)



Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos de la empresa por medio de Luis Ángel Fernández

Una vez finalizada la trituración de neumáticos, el segundo paso es separar los componentes para tratar cada uno de forma individual. El caucho pasa por distintas fases de molienda, de esta forma, se obtiene el tamaño deseado por los fabricantes, en este proceso, se siguen eliminando restos de textil y alambre. Las ventajas de este procedimiento son las siguientes:

- Se consigue una completa separación de los componentes del neumático.
- Se obtienen productos puros y de alta calidad.
- Es un proceso totalmente limpio y ecológico que no produce emisiones ni contaminantes al medio ambiente.

En cuanto a aplicaciones, una vez superada esta larga fase, se producen los diferentes materiales aptos para la salida al mercado. En el caso del caucho, RENECAL elabora tres tipos: grano medio, fino y polvo, sus usos son los siguientes:

- Bases elásticas bajo pistas deportivas (Base Elástica Prefabricada y Base Elástica Extendida “in situ”).
- Pavimentos deportivos (pistas de tenis, pistas polideportivas y pistas de atletismo).
- Pavimentos de seguridad y anticaídas (pavimentos continuos “in situ” y baldosas para parques infantiles).
- Campos de hierba artificial (campos de fútbol, de golf y de césped para decoración).
- Aislamiento acústico y antivibratorio (manta antivibración en vía de Ffcc y planchas de aislamiento acústico).
- Protecciones viales (protecciones en barreras de seguridad de carreteras y bolardos).
- Mezclas bituminosas modificadas con polvo de caucho.
- Componentes de automoción y maquinaria (fabricación de gran variedad de piezas, juntas y elementos para el mercado de la automoción y la maquinaria en general).
- Ropa y calzado (uso cada vez más frecuente y demandado, particularmente en calzado).

El acero, por su parte, se envía directamente a una planta de fundición en la localidad vizcaína de Amurrio, el textil se utiliza en movimientos de tierras, fabricación de geotextiles, aislamiento térmico y acústico o como combustible en plantas cementeras. Los tejidos geotextiles son muy resistentes y tienen una gran capacidad de aislamiento por lo se utilizan para la protección del embalse de Camporredondo de Alba. RENECAL se encargó de proveer de los materiales necesarios para reforzar su estructura.

RENECAL no utiliza una estrategia de marketing puntual, sino que, tanto por su proceso industrial como por la filosofía de la empresa, están concienciados con el medioambiente los 365 días del año. Los objetivos inherentes a la empresa son los siguientes:

- Definir, implantar y mantener al día el Sistema Integral de Gestión de calidad y medio ambiente.
- Satisfacer las necesidades de los clientes dando siempre una respuesta rápida, positiva y favorable, además de seguir respetando sus políticas ambientales.
- Conseguir que todas aquellas personas, entidades e instituciones que se relacionen directamente con la empresa también aboguen por el respeto de la naturaleza y el entorno, así como la prevención de la contaminación con la actividad empresarial.
- Realizar controles y auditorías internas para mejorar el sistema empresarial de la empresa.
- Garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable para todos los empleados.
- Actuar en las instalaciones para prevenir daños a la salud pública y el medioambiente, disminuyendo en lo posible los consumos de electricidad, agua y otras materias primas.

RENECAL ha conseguido situarse como líder en el sector de reciclado de neumáticos. De hecho, en 2009 junto con RMD, situaron a León y Palencia en líderes en el reciclaje de neumáticos en Castilla y León. Además, en ese año, fue la comunidad autónoma donde más neumáticos reutilizados se reciclaron en toda España. (42.000 toneladas de 110.000).

### **3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN**

**Cuestión 1.** ¿Cuál ha sido el éxito de RENECAL?

Las emisiones de CO<sub>2</sub>, así como de otras sustancias contaminantes, se han convertido en una de las mayores preocupaciones del siglo XXI, es por ello que muchas empresas se están adaptando a las nuevas necesidades de la sociedad. Las toneladas de neumáticos que se desechan anualmente en nuestro país alcanzan la desorbitada cifra de aproximadamente 300.000 toneladas. Desgraciadamente, aún no hemos inventado los coches voladores u otros transportes que no necesiten neumáticos. Por ello, RENECAL supo ver una oportunidad de negocio en el largo plazo ya que el reciclado de estos elementos es fundamental para la mejora del medioambiente. Antiguamente, los neumáticos se quemaban produciendo sustancias contaminantes a la atmosfera y gracias a este tipo de empresas, los neumáticos tienen una nueva oportunidad en el mercado de forma diferente, limpia y ecológica.

**Cuestión 2.** ¿Compensa el proceso de reciclado de neumáticos sabiendo que se desperdician otros recursos?

El marketing verde de la empresa es una estrategia para centrar la actividad comercial en la sostenibilidad, ¿pero realmente los consumidores tienen en cuenta los recursos perdidos en el proceso de reciclaje y sus emisiones en el medio? La actividad de RENECAL compensa en la medida en la que los beneficios tanto ambientales como sociales sean mayores que los recursos desperdiciados. Creemos que, además de esta sencilla regla, se deberían aportar ayudas y recursos tecnológicos a las empresas que tengan motivaciones ambientales para ayudarles a que estos beneficios se incrementen, y se reduzcan los efectos contaminantes. Evitar la contaminación terrestre y el desperdicio de recursos debe ser una tarea de todos, sin necesidad de que haya una privatización institucional o empresarial que lo haga. Y, en el caso de que ésta exista, lo que hay que hacer es facilitarle los medios en provecho de todos.

**Cuestión 3.** ¿Responsabilidad social y ambiental, u oportunidad de negocio de una zona rural despoblada y sin otros recursos?

Podemos destacar que algunas empresas aprovechan los vacíos que dejan otras industrias en zonas rurales para instalar su negocio debido a que los costes territoriales dotan de ciertas oportunidades que en zonas industrializadas es más difícil de encontrar. El objetivo principal de la empresa es la obtención de beneficios mediante el reciclado de neumáticos, sin embargo, cabe destacar que no solo son los únicos que se lucran. Guardo es uno de los pueblos más afectados por la desruralización y el cierre de las minas. Esta empresa ha conseguido dar una nueva oportunidad a esta zona ya que ha creado nuevos empleos para la gente de la localidad y además ha incrementado el tráfico terrestre favoreciendo a otros sectores como por ejemplo la hostelería. Estos actos contribuyen a generar una buena imagen de marca, ya que influyen directamente en los sentimientos que se generan en los clientes actuales y potenciales por el hecho de que se está ayudando a una zona necesitada. Por ello creemos que RENECAL ha sido tanto responsable socialmente como perspicaz a la hora de instalar su planta en Guardo.

#### 4. CONCLUSIONES

En la actualidad, muchas empresas están siendo responsables con el medio ambiente, una circunstancia que puede estar relacionada con el cambio climático, así como la mentalidad de la sociedad actual. Los consumidores valoran positivamente a las empresas ecológicas, volcadas en la sostenibilidad medio ambiental y que actúen respetuosamente con la naturaleza.

RENECAL, es una empresa de reciclaje que tiene muy en cuenta el respeto por el entorno y por la naturaleza, de hecho, cabe destacar que es uno de los puntos que enseñan a aquellas personas, instituciones o consumidores que contactan con ellos. Más concretamente, en esta empresa han conseguido ser pioneros en el sector del reciclaje de neumáticos en Castilla y León, reciclando más toneladas de las que produce la provincia de Palencia. Además, aportaron materiales para la reconstrucción y aislamiento del embalse de Camporredondo de Alba, favoreciendo así su imagen de marca y la economía de la zona. Como se ha desarrollado a lo largo del caso, RENECAL la realidad muestra cómo no realiza una estrategia de marketing de sostenibilidad como tal, sino que son directamente las cualidades propias de la empresa, así como lo que hace, las que le proporcionan una buena imagen de marca y una seguridad y confianza que no pueden proporcionar otras empresas.

Para finalizar, hemos decidido escoger este caso porque nos ha parecido atractiva la idea del reciclaje de neumáticos, así como la visión de futuro que tuvieron dándole importancia y relevancia a algo que en 2002 todavía no estaba en boga, destacando un gran espíritu innovador por su parte y, sobre todo, el mensaje positivo que ofrece, es decir, cualquier empresa puede invertir en zonas rurales y salir exitosa.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, M. A. (2018, 10 mayo). ¿Qué es el Marketing verde o ecológico? Disponible en: <https://mglobalmarketing.es/blog/marketing-verde-ecologico-como-se-aplica-y-beneficios/>.
- Reciclado de Neumáticos de Castilla y León RENECAL S.L. - Guardo. (s.f.). Disponible en <http://renecal.com/>.
- Instituto de biomecánica de Valencia. (2006, 13 diciembre). [Estudio de la incidencia del caucho reciclado de neumáticos sobre el medio ambiente y la salud humana.]. Disponible en: <http://renecal.com/documents/Incidencia%20caucho%20NFU%20salud%20humana%20y%20medio%20ambiente.pdf>.
- Radio Televisión de Castilla y León. (2015, 5 noviembre). Hecho en CyL - Desguaces Reto y RENECAL [Archivo de vídeo]. Disponible: <https://www.youtube.com/watch?v=y9WQO-z6WfM>

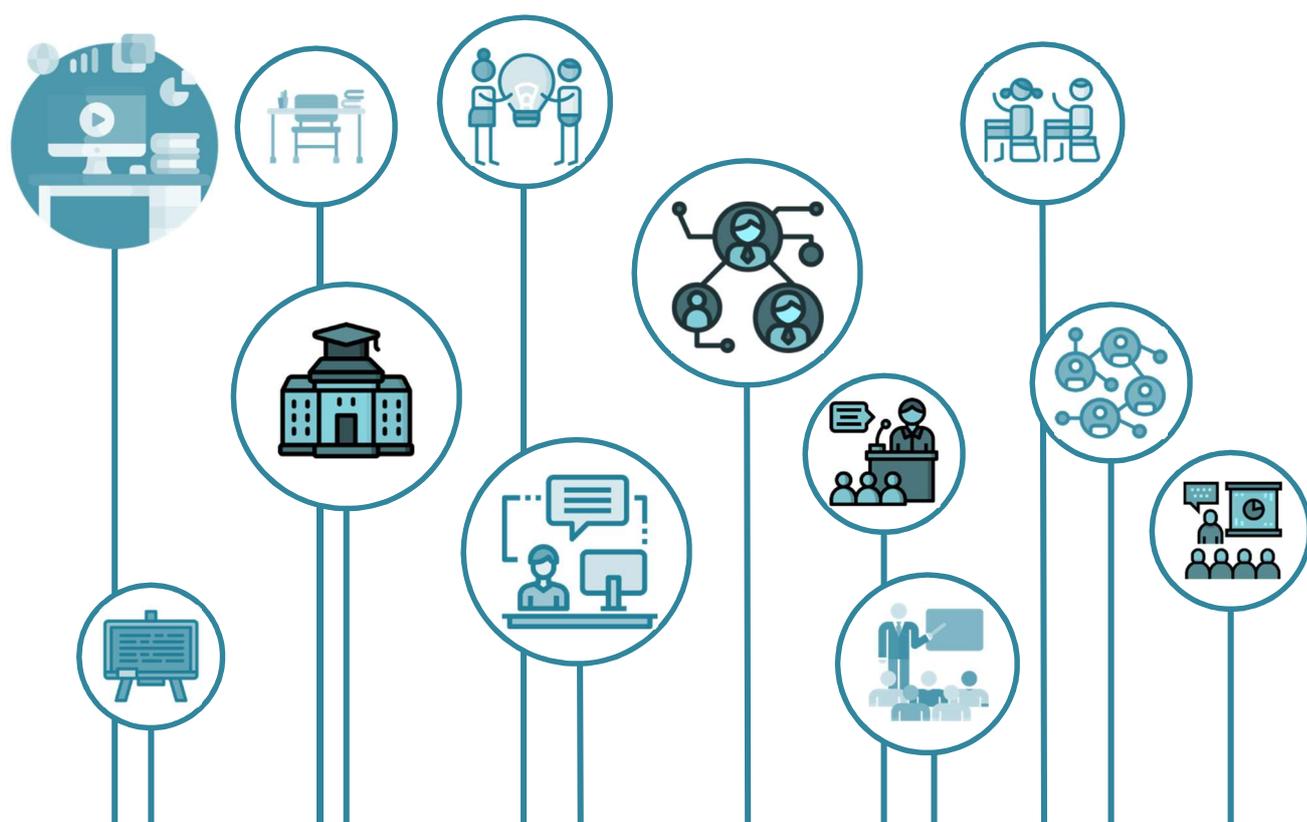


# Experiencias Docentes Innovadoras

de

## SECCIÓN III

### Marketing educativo





## CAPÍTULO 17:

# LA UNIVERSIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE EN MÉXICO. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL NORESTE (UNE)

**Lucirene Rangel Lyne**

*Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) - Universidad del Noreste (UNE).  
México*

**Mirtha Elba Infante Aguillón**

*Universidad del Noreste (UNE). México*

**Magda Lizet Ochoa Hernández; José Ignacio Azuela Flores**

*Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) México*

**RESUMEN:** La Universidad del Noreste (UNE) surge como una institución privada comprometida con la formación de profesionistas con alta preparación académica, espíritu crítico y valores éticos que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad. Es una de las pocas universidades en la zona que se distingue como una Empresa Socialmente Responsable (ESR). En el perfil del estudiante se considera la materia de “acción social”, la cual ha sido creada por la propia universidad. Con su impartición se ha desarrollado el espíritu de ayuda social y comunitaria a través de diversas acciones. Adicionalmente, se promueven becas orientadas a los alumnos destacados y se atienden las solicitudes de apoyo de instituciones de beneficencia pública o privada, además del servicio de la clínica UNE, que consta de servicios médicos de calidad a través de consultas con especialistas y demás servicios, a costos muy accesibles. Todo ello incide en la proyección de la imagen de marca de la UNE, así como en la cultura de responsabilidad social que se construye en los futuros profesionistas.

**ABSTRACT:** The University of the Northeast (UNE) emerges as a private institution committed to the training of professionals with high academic preparation, critical spirit, and ethical values that contribute to the development and welfare of the community. It is one of the few universities in the area that has been distinguished as a Socially Responsible Company. The subject of “social action” is considered in the student's profile, which has been created by the university itself. The spirit of social and community support has been developed through various actions. Additionally, scholarships aimed at outstanding students are promoted and requests for support from public or private charities are attended. In addition, the UNE clinic service consists of quality medical services through consultations with specialists and other services at very affordable costs. All these actions have positive effects on the projection of the brand image of the UNE, as well as the social responsibility culture that is built and perceived by the future professionals.

## 1. INTRODUCCIÓN

Fundada en el año de 1970, la Universidad del Noreste (UNE) surge como una institución privada comprometida con la formación de profesionistas con alta preparación académica, espíritu crítico y valores éticos que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad.

Tras la demanda de perfiles que cumplan con las exigencias del mercado laboral, la UNE se consolida año con año como una universidad de excelencia académica que enlaza los preceptos institucionales con el espíritu de servicio y la calidad de los egresados. Algunos acontecimientos que evidencian lo descrito se han originado en las últimas décadas.

Aspectos como la definición de un modelo educativo basado en competencias obedecen a las altas expectativas de parte del mercado laboral. La obtención de acreditaciones importantes por parte de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) en 2003 y su ratificación en el 2011 y 2019; el ingreso a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en 2005; la incorporación de Programas de Intercambio Académico con universidades nacionales e internacionales, en 2007 y hasta la fecha. Todos los mencionados forman parte de los esfuerzos académicos que día a día construyen una calidad institucional desde las aulas.

La UNE mantiene el reconocimiento de la Secretaría de Educación Pública (SEP) a la Excelencia Académica. Este reconocimiento se obtuvo al tener más del setenta por ciento del alumnado cursando programas de calidad en nivel licenciatura y con ello se ingresó al Padrón de Excelencia de la misma Secretaría (Universidad del Noreste, 2019).

Uno de los elementos característicos de la UNE es su vocación por colaborar en la formación profesional del ser humano de una manera integral. En 2017 recibió el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable (ESR) y, por tercer año consecutivo, ha sido distinguida entre 913 compañías grandes que operan en México, con tal distintivo.

El distintivo socialmente responsable es otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI); quien la define como una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, independientemente de los productos o servicios que ofrezca y del sector, tamaño o nacionalidad que posea (Cajiga, 2019).

A través de la distinción ESR, la Universidad del Noreste refrenda su compromiso en cada una de las actividades que desempeña. En primer lugar; obedeciendo a la parte del respeto por las personas, los valores éticos y la comunidad; la UNE se distingue por ser una universidad que se mantiene dentro del desempeño de legalidad y respeto a los derechos de sus colaboradores. Así mismo, vistos los colaboradores, como parte de la sociedad promueve actividades de convivencia entre hijos de colaboradores de la Universidad. Integralmente emprende programas sociales de apoyo en caso de desastres naturales, atención y ayuda tanto a personas de la tercera edad como a niños con capacidades diferentes.

Ejemplos de estos esfuerzos son las actividades que se han vuelto parte de la cultura UNE, como es el caso del programa “Ayuda a tu Comunidad”; un programa institucional que atiende las solicitudes de ayuda y apoyo de instituciones de beneficencia pública o privada. Las principales actividades del programa están enfocadas a la realización de colectas para apoyar a niños con discapacidad, donaciones de artículos para casas hogares y asilos, apoyo a las asociaciones de rescate de animales y recolección de víveres para las familias de escasos recursos que tienen a algún familiar internado en los hospitales públicos. Así mismo, este programa incluye talleres y pláticas informativas y de capacitación gratuitas e invitaciones a diversos kinder de la zona, para conocer la biblioteca UNE.

También cabe mencionar que la Universidad del Noreste ofrece a toda la comunidad UNE y a la población en general el servicio de la Clínica UNE, brindando servicios médicos de calidad a través de consultas con especialistas y demás servicios propios de una clínica a costos muy accesibles o en su caso programas de vacunación del esquema nacional con acceso gratuito para todos.

Alternamente, la universidad atiende la parte del cuidado al medio ambiente con actividades que ayudan a su conservación, mediante el ahorro, reciclaje y la reutilización. Algunos ejemplos de estas actividades son: la recolección de plástico como lo son: tapas, botellas, entre otros. Estas recolecciones con la finalidad de apoyar a programas de lucha contra el cáncer o programas de ayuda para seres con capacidades diferentes como lo son los programas de los Centros de Rehabilitación e Inclusión Infantil (CRIT). Aunado a lo anterior, se han desarrollado proyectos de innovación sustentable que han sido implementados por docentes y estudiantes de la UNE. Todo esto con la finalidad de contribuir en la mejora y construcción de un bien común.

Relacionado a lo anterior, en el perfil del estudiante se considera la materia de “acción social”, la cual ha sido creada por la propia Universidad del Noreste. Con su impartición se busca desarrollar el espíritu de ayuda social y comunitaria a través de diversas acciones, como, por ejemplo, visitas a los ancianos, proporcionar comidas en hospitales, otorgar despensas a los más necesitados, ayuda a las mascotas, entre otros. Dichas actividades son planeadas por los estudiantes y evaluadas como una actividad de acción social, las cuales han demostrado tener una incidencia positiva en la formación de los jóvenes universitarios. Adicionalmente, la Universidad del Noreste promueve becas orientadas a los alumnos destacados por su promedio, por actividades deportivas o artísticas a través del sorteo denominado “Pro-Bks”, en el que, la comunidad UNE colabora comprando y vendiendo boletos, por medio de los cuales se puede ganar diversos premios. Esto apoya a otorgar un mayor número de becas. Además, con relación a la dimensión económica de la responsabilidad social, en la que las empresas deben de buscar maximizar los beneficios para sus consumidores; los alumnos tienen un seguro llamado “garantía de educación completa”. Esta garantía se haría válida en caso de que el responsable del pago de sus estudios falleciera (Ver Figura 1). Con esto, la UNE confirma su compromiso para con las familias, la sociedad y el país, tanto en materia educativa como económica.

Figura 1. Seguro de educación completa UNE



The image shows a screenshot of the Universidad del Noreste website. At the top, there is a navigation bar with the university logo and the text 'UNIVERSIDAD DEL NORESTE'. Below the navigation bar, there are several menu items: 'Institucional', 'Comunidad UNE', 'Oferta Académica', and 'Servicios'. The main content area is divided into two sections. The left section features a photograph of three people: a man in a grey suit and pink shirt, a man in a white polo shirt with the UNE logo, and a woman in an orange blazer. The right section has a dark purple background with white text. The heading is 'Requisitos para la aplicación de la garantía'. Below it, the text reads: 'Ser alumno de preparatoria o licenciatura en modalidad escolarizada de nuestra institución.' followed by a list of requirements: 'Proporcionar durante el proceso de inscripción los datos y documentos correspondientes (comprobante de domicilio y credencial de elector vigente) del responsable del pago de las colegiaturas (padre o tutor), llenar y entregar en la Coordinación de Ingresos y Apoyos Financieros el formato de designación del responsable del pago de colegiaturas y del Plan de Garantía de Educación Exclusiones'. Below this, another heading reads 'Requisitos para hacer válida la garantía'. The text below it says: 'Entregar en Coordinación de Ingresos y Apoyos Financieros los documentos del responsable del pago de colegiaturas en caso de su fallecimiento:' followed by a list: 'a) Acta de defunción', 'b) Acta de nacimiento'. At the bottom, it states: 'Este beneficio está sujeto a las condiciones que establezca la empresa aseguradora.'

Fuente: <https://www.une.edu.mx/es/>

En concordancia con lo expuesto, su misión es “Ser una institución educativa, comprometida con el desarrollo de la sociedad y su entorno, al formar profesional e integralmente personas, a través de conocimientos, valores, sentido humanista y calidad académica para un contexto global”. Su visión es “Ser líder regional en educación de calidad para incidir a través de sus egresados en los cambios trascendentales de la sociedad”. Sus principios son el espíritu de servicio, la exigencia y la Responsabilidad Social, mientras que sus valores son la Responsabilidad, Solidaridad, Honestidad, Integridad, Respeto y la Justicia.

De esta manera se busca lograr un impacto socialmente responsable de parte de la universidad, en los perfiles de las nuevas generaciones.

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de la Universidad del Noreste (UNE)



Fuente: <https://www.une.edu.mx/es/>

## 2. DESARROLLO DEL CASO

El rol de la empresa en la sociedad está siendo cuestionado, pues los consumidores están alerta del impacto de las empresas, condenando a los que ignoran a la responsabilidad social (CEMEFI, 2019). En el caso de las instituciones educativas, estas tienen la labor de desarrollar perfiles que sean capaces de percibir los esfuerzos socialmente responsables y que, se comporten en coincidencia como actores y consumidores responsables. De tal manera, las decisiones de las generaciones que están próximas a egresar materializarán tales esfuerzos desde las aulas al mercado laboral y de consumo.

La imagen socialmente responsable de la universidad se ha construido en primer lugar con base en el reconocimiento de sus integrantes. Ya sean docentes, administrativos, colaboradores o estudiantes; la UNE trata de crear un sentido de pertenencia con base en tal proyección. Así mismo, lo anterior se convierte en un recurso de valor (Barney, 1991) intangible a través de las percepciones de los mismos. Estas percepciones generan opiniones que logran sobrepasar las fronteras de la institución, convirtiéndose en un atractivo legítimo para los externos.

Además de todas las actividades socialmente responsables llevadas a cabo y la impartición del modelo educativo y materias especializadas con un enfoque de responsabilidad social, se puede hacer alusión a proyecciones complementarias como lo son: las páginas oficiales, los anuncios, publicidad mediante las redes sociales, los obsequios promocionales, la ropa, útiles escolares y demás artículos que se adquieren por los integrantes de la UNE en la tienda oficial de la misma. Todos estos recursos difunden una imagen de marca en la que, se trata de transmitir la filosofía universitaria con responsabilidad social (Figura 3).

Figura 3. Filosofía universitaria UNE



Fuente: <https://www.une.edu.mx/es/>

Es preciso recordar que la Responsabilidad Social incluye una serie de dimensiones como lo son: la dimensión filantrópica (referente a lo medioambiental y social), económica, ética y legal (Carroll, 1979). En relación con la misión principal de la universidad, que es la formación de los estudiantes; se pueden evidenciar algunos resultados de perfiles de consumo responsable que han sido confirmados en los futuros profesionistas mediante un estudio exploratorio.

Dicho estudio contempló cuestionar a 135 universitarios pertenecientes a todas las carreras de la UNE, acerca de sus percepciones del concepto de responsabilidad social. Tal concepto fue construido con base en afirmaciones que exponían las dimensiones de la Responsabilidad Social de las empresas, de una manera generalizada. Para evaluar la dimensión social se adaptaron ítems de trabajos previos de Mohr y Webb, 2005; Öberseder, Schlegelmilch, Murphy, y Gruber, 2014; para medir la dimensión medioambiental se utilizaron reactivos similares a los incluidos por Brunk, 2010, Mandhachitara y Poolthong, 2011 y Moisescu, 2015; la dimensión económica se adaptó a partir de los estudios de Bigné, Andreu, Chumpitaz, y Swaen, 2005, Moisescu, 2015 y Pérez y Rodríguez del Bosque, 2013; y finalmente la dimensión ético legal se midió desde los ítems de De Los Salmones, Crespo, y Del Bosque, 2005 y Maignan, 2001.

Cada escala fue validada obteniendo un Alpha de Cronbach superior a .70, haciéndolas aceptables. En una escala Likert de 7 puntos (*siendo: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ligeramente en desacuerdo; 4= Ni en acuerdo ni en desacuerdo; 5= Ligeramente de acuerdo; 6= De acuerdo y 7= Totalmente de acuerdo*), los alumnos respondieron de acuerdo a su libre criterio. Aunado a lo anterior se complementó preguntándoles ejemplos de empresas que consideren socialmente responsables, y si es que efectúan compras habituales en tales compañías.

Se ha evidenciado que el alumnado UNE, en general, percibe a las empresas socialmente responsables con relación a lo ético, legal y medioambiental, dejando de lado la parte social y económica. Esto llama la atención debido a que, una buena parte de las actividades de responsabilidad social proyectadas por la universidad, en las que, de hecho, involucran a los universitarios, son aquéllas que tienen una asociación social o filantrópica; es decir, de ayuda a las buenas causas.

En tales perfiles se manifiestan en general dos posturas; la primera postura la conforman aquéllos que sí son capaces de reconocer a la UNE como una empresa socialmente responsable y la segunda postura incluye a aquéllos que, pese a todos los esfuerzos evidentes, no han logrado asociarla dentro de sus opciones de empresas socialmente responsables.

En la primera postura, los alumnos declaran a la Universidad del Noreste como una empresa socialmente responsable; mientras que, en la segunda postura, los alumnos mencionan otras opciones de empresas socialmente responsables sin mencionar a la UNE. Esto no quiere decir que estos últimos creen que la UNE no sea socialmente responsable, sino que, simplemente no han logrado asociarla como tal.

Ambas posturas declaran ser consumidores de empresas socialmente responsables en general. No obstante, existe una minoría que se muestra escéptica al concepto de responsabilidad social; es decir, no creen en la imagen de ESR que las empresas presumen. Esto pudo evidenciarse mediante una baja percepción de las dimensiones socialmente responsables. De tal manera que, si consumen de las entidades económicas responsables, esto se debe a otras razones ajenas a la percepción de los consumidores, respecto al distintivo de empresa socialmente responsable.

Lo anterior tiene importancia de impacto social y va de la mano con la misión universitaria, en el sentido que, se busca la creación de seres humanos que sean concordantes en sus conocimientos, principios, valores y comportamientos.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Cómo se puede lograr una percepción de empresa socialmente responsable, si existen dudas acerca de la legitimidad del concepto?

Uno de los preceptos de la universidad es la Responsabilidad Social, pero una parte de los alumnos no ha logrado percibir tal concepto como integral (a partir de todas sus dimensiones) y legítimo.

**Cuestión 2.** ¿Cuáles líneas de investigación sería oportuno abrir, con vistas de indagar más a profundidad en las percepciones de ambos perfiles contrastantes?

Las percepciones de los estudiantes que logran concebir a la UNE como una ESR y que presumen ser también consumidores responsables son motivo de estudio, al presentar el perfil de egreso deseado. Sin embargo, los escépticos al concepto de Responsabilidad Social se convierten en el principal motivo de estudio al ser el perfil contraste.

**Cuestión 3.** ¿Qué acciones sería conveniente implementar para reforzar la percepción de la Responsabilidad Social de la Universidad del Noreste?

A partir de investigaciones alternas con las percepciones de ambos perfiles encontrados, se obtendría información que puede ser útil para reforzar y encausar de una mejor manera el conocimiento, los preceptos y valores del centro educativo para alentar el comportamiento de los futuros profesionistas.

### 4. CONCLUSIONES

El motivo principal del estudio de caso UNE fue conocer si los esfuerzos llevados a cabo en materia de responsabilidad social, son percibidos por los universitarios. A diferencia de encuestas alternas que cuestionan acerca de la Responsabilidad Social de una empresa en específico, el presente caso fue diseñada para que el mismo estudiante pudiera evidenciar con claridad, si la UNE se ha posicionado en su mente como una empresa socialmente responsable. Esto se logró al incluir afirmaciones que construyen a cada dimensión del multiconstructo de manera general, para después cuestionar acerca de ejemplos de empresas que los estudiantes crean que cumplen con tales afirmaciones; es decir, que los universitarios distinguan como empresas socialmente responsables.

En esta etapa exploratoria, todos los alumnos se declaran como consumidores responsables. La mayor parte de los encuestados perciben a la Responsabilidad Social con base en lo ético-legal y medioambiental, distinguiendo a la UNE como una ESR. En primer lugar, habría que investigar por qué las dimensiones económica y social no están siendo percibidas. En segundo lugar, la existencia de una minoría que no logró construir con claridad ninguna dimensión, ni percibir a la UNE como una ESR, es motivo de continuar con el estudio de la percepción de tal concepto y de las proyecciones responsables efectuadas por parte de la UNE a los jóvenes estudiantes.

Finalmente, es posible decir que los esfuerzos de la Universidad estudiada evidencian una notable labor socialmente responsable que ha logrado posicionarse en la mayoría de sus principales consumidores (los alumnos). No obstante, el concepto de Responsabilidad Social no es comprendido desde una percepción multidimensional integral. Por tanto, la percepción socialmente responsable de la UNE, en cuanto a lo económico y social, permanece en construcción. Los resultados obtenidos sugieren que no es suficiente el realizar actividades socialmente responsables para lograr ser percibidas como tal; sino que es necesario acompañar estas acciones de una campaña de comunicación que además de comunicar, elimine las dudas sobre el concepto de Responsabilidad Social de las empresas.

Dado a que los estudiantes conforman la misión de la entidad educativa, el conocer sus percepciones al respecto es crucial para la mejora formativa de los futuros profesionistas. El realizar investigación cualitativa para comprender a profundidad las respuestas de las dos posturas de estudiantes, es punto de partida para la creación de argumentos válidos útiles, previos al emprendimiento de acciones estratégicas educativas y de marketing. Teniendo en cuenta que, 1) las estrategias educativas que busquen legitimar el concepto de Responsabilidad Social de las empresas, pueden tener una incidencia en los modelos educativos ofertados y que, 2) mediante el marketing se puede mejorar la percepción de los sujetos, creando en primer lugar, un efecto boca en boca, una mayor captación de mercado y, por ende, una mayor consolidación como institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R., y Swaen, V. (2005). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *Esic Market*, 737–764.
- Brunk, K. H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions — A consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255–262.
- Cajiga, C. J. F. (2019). *EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*.
- Carroll. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- CEMEFI. (2019). XII Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables. Recuperado el 5 de septiembre de 2019, de <https://www.cemefi.org/servicios/noticias/filantropicas/5489-concluyo-el-decimo-segundo-encuentro-latinoamericano-de-empresas-socialmente-responsables-2019.html>
- De Los Salmones, M. D. M. G., Crespo, A. H., y Del Bosque, I. R. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385.
- Maignan, I. (2001). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, 57–72.
- Mandhachitara, R., y Poolthong, Y. (2011). A model of customer loyalty and corporate social responsibility. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 122–133.
- Mohr, L. A., y Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121–147.
- Moisescu, O. I. (2015). Development and validation of a measurement scale for customers' perceptions of corporate social responsibility. *Management y Marketing*, XIII(2/2015), 311–332.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., y Gruber, V. (2014). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101–115.
- Pérez, A., y Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 265–286. h
- Universidad del Noreste. (2019). Historia de la UNE | Universidad del Noreste. <https://doi.org/https://www.une.edu.mx/es/historia/>



## CAPÍTULO 18:

# PROTOTIPANDO PROGRAMAS DE MENTORING ACADÉMICO PERSONALIZADO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO UNIVERSITARIO: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO UPV/EHU

**Aritza López de Guereño Zarraga**

*Universidad del País Vasco (UPV/EHU)*

**Beñat Urrutikoetxea Arrieta**

*Universidad de Granada*

**RESUMEN:** La educación superior aborda retos estratégicos, hacia la mejora de las competencias de sus egresados para poner en valor el aprendizaje adquirido, de manera profesional, a través de los puestos de trabajo que encajen con sus perfiles laborales deseados. El actual modelo universitario público, afronta el futuro con un modelo organizativo sobredimensionado y excesivamente burocratizado, que dificulta una interacción de alto valor recíproco en el aula, entre estudiantado y profesorado. A esto se le debe añadir la velocidad a la que se están dando los cambios en nuestra sociedad donde el profesorado puede convertirse en guía y cómplice en este proceso de futuro incierto. En este contexto, la spin-off surgida desde la Universidad del País Vasco UPV/EHU, DOI elkarte, trata de descubrir, diseñar y validar, el uso de estrategias alternativas de aprendizaje significativo para el estudiantado universitario, basado en: el mentoring académico, el aprendizaje basado en retos reales y el *role playing* profesional. Desde el año 2016, 6 estudiantes de la UPV/EHU han participado en el Programa de Mentoring Académico y Personalizado con un alto impacto desde el punto de vista de los resultados de aprendizaje obtenidos y la visibilización de los mismos.

**ABSTRACT:** Higher education addresses strategic challenges towards the improvement of the competences of its graduates to put the acquired learnings to use, in a professional manner, through the jobs that fit their desired job profiles. The current public university model faces the future with an oversized and excessively bureaucratized organizational model, which hinders an interaction of high reciprocal value in the classroom between students and professors. In addition, there is the fact that changes are taking place in our society at high speed where teachers can become a guide and accomplice in this process of uncertain future. In this context, the spin-off from the University of the Basque Country UPV/EHU, DOI elkarte, tries to discover, design and validate, the use of alternative strategies of significant learning for university students, based on: academic mentoring, learning based on real challenges, and professional role playing. Since 2016, 6 students of the UPV / EHU have participated in the Academic and Personalized Mentoring Program with a high impact from the point of view of the learning results obtained and their visibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad del País Vasco (en euskera: Euskal Herriko Unibertsitatea; UPV/EHU) es la universidad pública del País Vasco, articulada en tres campus situados en cada una de las tres provincias de la

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

comunidad: Álava, Gipuzkoa y Bizkaia. Cuenta con 111 departamentos y 20 facultades y escuelas técnicas donde se reparten cerca de 6000 personas que forman parte del PDI (Personal Docente e Investigador), 2000 del PAS (Personal de Administración y Servicios), 40000 estudiantes de Grado, y 7000 en estudios de Posgrado (EHU, s.f.). Su eslogan, “eman ta zabal zazu” que significa “Dalo y difúndelo” se relaciona con una apuesta clara por la apertura, esto es, la idea de propagación hacia el exterior. Algo más que necesario teniendo en cuenta que una institución como la universidad debe ser concebida ante todo como un servicio social.

Figura 1. Logotipo de UPV/EHU



Fuente: <https://www.ehu.eus/es/web/gizartea/upv-ehuren-logo-orokorrak>

Para completar este enfoque social desde la UPV/EHU se ofrecen numerosos servicios a la comunidad universitaria. Por un lado, desde el **servicio de orientación universitaria** se realizan numerosos planteamientos. Además de la orientación pre-universitaria para estudiantes y profesorado, una vez se estén cursando estudios en la Universidad se orienta al estudiantado sobre aspectos como los planes de estudios, la normativa o las convalidaciones. A esto se le debe añadir un servicio de tutorías entre iguales donde un estudiante se forma para ser tutor de otro estudiante. Por otro lado, desde los **Centros de Empleo** con a la ayuda del Servicio Vasco de Empleo Lanbide, se busca apoyar, sobre todo al finalizar sus estudios, al colectivo universitario y egresado en la búsqueda de empleo. Finalmente, hace varios años se creó **EHUalumni** que se define como la red de antiguo alumnado para promover y mantener los vínculos que nacieron en la época de estudiante con la UPV/EHU y entre las personas que compartieron estudios y experiencias. Dentro de esta propuesta destaca el Programa Mentoring donde se ponen en contacto profesionales de larga experiencia con otras personas de trayectoria profesional más corta o por iniciar.

En Bilbao, una de las sedes de la UPV/EHU, desde Bilbao Ekintza (Ayuntamiento de Bilbao) se llevan más de 10 años ofreciendo el servicio de mentoring para empresas (Spri, 2019). En este caso se trata de compartir habilidades, conocimientos y contactos para facilitar que la persona mentorizada pueda analizar las situaciones desde diferentes perspectivas y tome decisiones mejor soportadas (Bilbao Ekintza, s.f.). Además de este servicio, desde Bilbao Ekintza se organiza año tras año el evento Bilbao Mentoring Conference (<https://www.bilbao.eus/bilbaomentoringconference2019/>) que tiene como objetivo contribuir al desarrollo del talento y capacidades de las personas, así como ofrecer a responsables de empresas y a personas emprendedoras la oportunidad de conocer cómo se aplica esta disciplina en los ámbitos empresariales y del emprendimiento. Esta iniciativa municipal se complementa con la iniciativa a nivel de diputación de Bizkaia donde se ofertan además sesiones de miniaceleración en las que participa un comité de mentores, formado por 3 o 4 personas expertas (Infobeaz, s.f.).

Además de estos servicios públicos de mentoring, existen otras iniciativas público-privadas como es el caso de Gaztenpresa que tiene por objetivo fomentar el empleo y apoyar a los emprendedores en la creación de empresas en el ámbito de País Vasco y Navarra (Gaztenpresa, s.f.). Dentro de esta iniciativa, se incluye un servicio de mentoring con el objetivo de acompañar a las y los jóvenes emprendedores durante el proceso de puesta en marcha y de consolidación de sus proyectos empresariales.

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

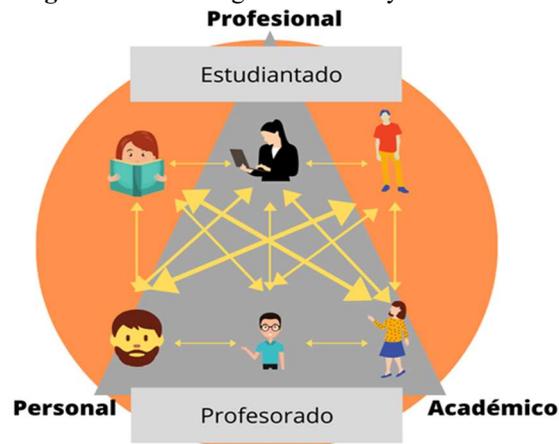
En este contexto surge DOI elkarte, un proyecto de spin-off universitaria, de reciente creación (2015), co-liderada por un profesor universitario, una exalumna y una alumna de la Universidad del País Vasco. Nace con la misión de ayudar en la innovación continua de la formación universitaria y de la educación en general. Tiene una triple visión: que favorezca la puesta en práctica de los conocimientos de sus integrantes y colaboradores, al servicio de problemas organizativos/empresariales reales (visión del estudiante) y que revierta positivamente en los protagonistas de los proyectos (visión empresarial) y, de manera indirecta, a la sociedad en su conjunto (visión social).

Actualmente, los centros de educación deben formar a estudiantes preparados para poder gestionar su vida profesional y personal en un futuro diverso e incierto. Por ello, el sistema educativo debería apostar por un profesorado que pudiese llegar a convertirse en guía y cómplice en este camino (Educación abierta, 2018). Precisamente, una de las apuestas de la UPV/EHU es una estrategia de mayor interrelación entre la universidad y su entorno económico y profesional (Gizarte kontseilua, 2019).

Por ello, desde DOI elkarte se propone el mentoring académico que cuenta con una serie de variantes. Este mentoring se enmarca en el “Programa Personalizado de Desarrollo del Talento” que busca generar crecimiento simultáneo: personal, académico y profesional (©triplehelixtalentmodel, modelo propio del talento). A través de un programa de actividades de acción y aprendizaje diseñado de manera personalizada para la persona mentorizada, se persiguen los siguientes objetivos: 1) Crecimiento personal, 2) Crecimiento académico y 3) Crecimiento profesional/laboral. Al fin y al cabo, se refiere a un acompañamiento personal(izado) y continuo que puede comenzar desde la entrada a la Universidad.

En DOI se apuesta por el potencial de la diversidad y se pone en valor dicho potencial. Por ello, el mentoring se da en diferentes niveles. Estos niveles se refieren a la interacción entre iguales (profesor/a-profesor/a y estudiante-estudiante) al mismo tiempo que entre el profesorado y el estudiantado. En definitiva, es un mentoring académico donde el aprendizaje se vive como una experiencia de alto impacto personal, profesional y académico (Figura 2).

Figura 2. Mentoring académico by DOI elkarte



Fuente: Elaboración propia

## 2. DESARROLLO DEL CASO

### La carrera por la innovación educativa universitaria en el Siglo XX

A finales del Siglo XX, la mayoría de universidades europeas acordaron reestructurar, de manera coordinada, aspectos críticos en relación con la experiencia de aprendizaje universitario y, también, la

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

profesión docente. Bajo el marco de la denominada “Declaración de Bolonia”, se buscó la adopción de un sistema que hicieran más comparables las titulaciones ofrecidas en los distintos países firmantes (entre otros, a través del *suplemento al título*); la fijación de 2 ciclos formativos principales; el mayor aseguramiento de la calidad a través de criterios y metodologías comparables y la promoción de la movilidad de alumnado y profesorado. Pero además de los importantes cambios administrativos hacia una mayor homogeneización y comparabilidad de la oferta curricular en toda Europa, la Declaración de Bolonia en España trajo consigo la implantación generalizada del modelo de educación por competencias. De manera muy resumida, el alumnado debe asumir un papel más protagonista y fijándose el foco de enseñanza-aprendizaje la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, de valor profesional. De esta manera, a comienzos del Siglo XX, en España se inició una carrera de innovación pedagógica, hacia el diseño y puesta en marcha de propuestas educativas, que respondan a un reto diferente a la tradicional transmisión de conocimientos, a través de múltiples alternativas: la simulación empresarial, el aprendizaje basado en el *role playing*, el aprendizaje basado en problemas, proyectos o casos, por ejemplo.

El mentoring es una de las opciones menos extendida en la educación superior en España, dentro de la oferta de nuevas herramientas pedagógicas. Como ya hemos mencionado anteriormente, al igual que en el resto de comunidades autónomas españolas, desde la década de 2010, en el País Vasco han surgido unos pocos programas de mentoring, públicos y privados, enfocados principalmente a dos nichos sociales: 1) orientación laboral para *alumnado de últimos cursos* y 2) orientación de negocios, para *personas emprendedoras* y responsables de *comercios y pymes*. A un nivel de impacto curricular directo, en educación superior, el grado universitario [LEINN](#) de la Universidad de Mondragón es en 2019, la única titulación oficial en el País Vasco, que incorpora la figura del Coach de equipos, como propuesta pedagógica, cercana al modelo de mentoring (en sentido estricto).

Es conocido el origen histórico de la práctica del mentoring. En el libro *La Odisea* (Homero), el protagonista, Ulyses, debía partir a la guerra y confiaba la formación de su hijo Telémaco, a su amigo Mentor, para que continuara con su preparación enfocada a convertirse en el siguiente rey de Grecia. Como en otros muchos casos, la praxis comenzó mucho antes de la modelización teórica y conceptual de la materia en cuestión. Desde la década de 1980, se ha ido ampliando el corpus teórico (De Miguel, 2018; Goodyear, 2006; Soler, 2005), a partir de los distintos canales de producción y comunicación científica (libros, artículos, tesis doctorales, congresos, etc.). En cambio, en España la praxis del mentoring no ha acabado de formalizarse, profesionalizarse y extenderse en los distintos niveles educativos (con apenas 968 personas certificadas en 2019 según datos de AMCES, Asociación de Mentores y Coaches de España). El Consejo Europeo de Mentoring y Coaching, creado en 1992 por David Megginson y David Clutterback, es la organización profesional de referencia en relación con el mentoring en Europa. La [EMCC](#) (en sus siglas en inglés) es una organización no lucrativa compuesta por las principales asociaciones nacionales de Mentores y Coaches de 23 Países (entre ellas la AMCES), que promueve la práctica, la investigación científica, la comunicación, el aseguramiento de la calidad ([estándares y ética profesional](#)) y la [acreditación internacional](#) de mentores y mentoras.

### Características de los procesos de mentoring

No resulta sencillo resumir y definir unas características claramente definitorias de esta antigua práctica de desarrollo humano (Eby, 1997; Goodyear, 2006). El mentoring se basa principalmente en el establecimiento de una relación especial entre distintas personas, que asumen dos roles principales: Mentor y *Menteé*. Por este motivo y por los distintos tipos de relación que se establecen entre las partes, el mentoring resulta tan diverso y abstracto. Además, la efectividad del mentoring está condicionada por el valor global generado durante el periodo de desarrollo de la experiencia. En este sentido, es necesario

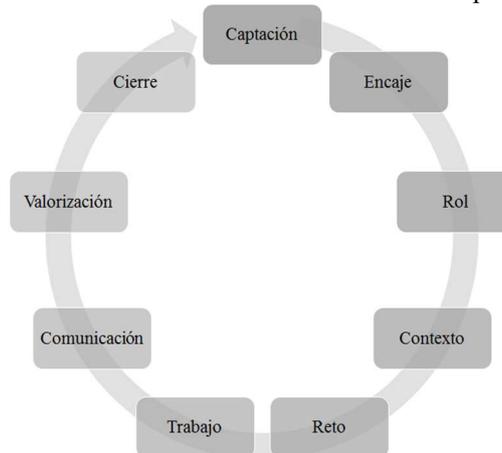
## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

explicar que, aunque se fija el foco principal en el desarrollo personal y humano del *Menteé* (desde una acepción amplia), los procesos de mentoring suponen una experiencia de crecimiento personal por ambas partes, Mentores y *Menteés*.

El mentoring básicamente es una herramienta para generar el desarrollo de las personas (Megginson, Clutterbuck y Garvey, 2006; Soler, 2005) que durante la literatura ha estado ligado al éxito de las carreras profesionales (Bozionelos, 2004; Hill y Bahniuk, 1998). Como ya hemos mencionado, existen 2 roles principales: Mentor y *Menteé*. El primer rol puede asumir distintas funciones, dependiendo del enfoque y objetivos del programa de mentoring en particular: guía, orientación, diseño del trabajo, andamiaje del aprendizaje, evaluación del proceso, valorización de los resultados, etc. Por otro lado, la(s) persona(s) que reciben el servicio de mentoría (*Menteés*) aceptan voluntariamente el rol del Mentor y asume compromisos de aprendizaje, trabajo y sobre las actitudes necesarias para poder llevar adelante el proceso de mentoría (cercanía, confianza, esfuerzo, compromiso, proactividad, etc.). Al fin y al cabo, el éxito de un proceso de mentoring está determinado por la calidad de la relación que hay entre las personas participantes (Goldner & Mayseless, 2009).

Son muchas las ventajas que aporta esta herramienta para el desarrollo y también, el aprendizaje de las personas (De Miguel, 2019): acelera el proceso de aprendizaje y el desarrollo de habilidades, desarrolla la inteligencia emocional (autoconocimiento, liderazgo, empatía, empoderamiento, etc.), permite incrementar el capital social (*professional networking*), mejora la capacidad de resolver problemas reales y favorece el acceso de mayores y mejores recursos para el aprendizaje.

**Figura 3.** Fases de desarrollo de la dimensión educativa en un programa de mentoring



Fuente: Elaboración propia basado en Alonso (2012), Cull (2006) y De Miguel (2019)

El potencial de aplicabilidad del mentoring es muy amplio. Son casi ilimitadas las dimensiones vitales en las que puede utilizarse esta herramienta e igualmente variados los objetivos perseguibles, lo cual condiciona la medición del éxito del mismo. En este sentido, podemos identificar los 2 contextos principales de desarrollo de programas de mentoring:

- El contexto empresarial, donde más se ha desarrollado la práctica del mentoring (Megginson et al., 2006; Goodyear, 2006), aplicado principalmente a procesos de desarrollo de carrera y la iniciación de profesionales dentro de las organizaciones. En la mayoría de los casos, los mentores eran personas con experiencia previa en la organización, en el mercado, etc., que ayudaba a dar los primeros pasos profesionales a una persona, con menor experiencia, conocimientos, etc.
- El contexto educativo (Fletcher y Mullen, 2012; Hagger, McIntyre y Wilkin, 2013) donde la mayor parte de experiencias han sido entre pares (alumnos, mentores y *menteés* de distintos

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

cursos), donde el foco está fijado en facilitar la integración de alumnado novel o extranjero, a la vida académica universitaria. También hemos mencionado anteriormente, la existencia de algunas experiencias de mentoring por parte de exalumnos universitarios ya en activo, que ofrecen su experiencia profesional a alumnado de últimos cursos, para ayudar a mejorar sus procesos de búsqueda activa de empleo.

### Pilares pedagógicos de los programas de mentoring promovidos desde la Asociación DOI elkarte

En el año 2015, se creó una nueva organización para impulsar proyectos de innovación educativa, social y de gestión, en la Universidad del País Vasco, que ha diseñado y puesto en marcha varias experiencias de mentoring educativo (asociación DOI elkarte). En este sentido, los programas de mentoring llevados a cabo, además de trabajar las dimensiones personales y relacionales entre mentores y *menteés* (dimensión humana), como programas educativos, las iniciativas puestas en marcha, han incorporado objetivos de aprendizaje (basado en el modelo de competencias dominante en la universidad española). Por otro lado, al no ser programas curriculares oficiales, el diseño prestaba especial interés en que los resultados de aprendizaje obtenidos por los *menteés* participante, resultaran atractivos en sus currículums vitae futuros, frente al rédito en créditos ECTS que ofrece la formación oficial.

Figura 4. Propuesta de nuevos servicios educativos basados en el mentoring



Fuente: Elaboración propia

Los programas de mentoring educativo puestos en marcha por la asociación DOI elkarte estaban valorizados a partir de la integración en su diseño de varias metodologías educativas de manera complementaria.

- Aprendizaje en contextos reales (o simulados): El aprendizaje se genera “out of the box”, en este caso, “fuera del aula”. En este sentido, una de las labores de los responsables del programa de mentoring, es identificar, seleccionar y acceder a un contexto laboral real: con unas personas (profesionales en activo) y una organización u empresa concreta, que sirven de escenario y protagonistas de los retos en los que se involucrarán los *Menteés*. La interacción con contextos reales profesionales, favorece el trabajo de las *soft skills* por parte de los *menteés* (comunicación oral y escrita, trabajo colaborativo, capacidades inductiva y deductiva, etc.).
- Aprendizaje basado en retos reales: El aprendizaje basado en retos reales (*Challenge Based Learning*) es una adaptación del aprendizaje basado en problemas, con la diferencia de que, en el primer caso los problemas se generan en un contexto laboral real (Fidalgo, Sein-Echaluce y

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

García, 2017) y en el segundo suelen ser simulados en el aula, lejos del contexto real del surgimiento de los retos reales. El CBL surge de la mano de 2 organizaciones americanas: Apple y el Centro de Investigación en Ingeniería VaNTH ERC, que trataban de incrementar la inmersión del alumnado, en el contexto real donde se desarrollan los problemas laborales (retos) y donde se deberían aplicar realmente las soluciones.

- Aprendizaje basado en el *role playing* profesional: A partir de la aplicación de esta metodología, tanto mentores como *menteés* asumen puestos de trabajo reales, como parte de su proceso de inmersión en la realidad y como guía de para el plan de aprendizaje (Kilgour, Reynaud, Northcote y Shields, 2015). Los *menteés* de este modo deben adquirir conocimientos y habilidades, y poner en práctica actitudes, propias del puesto de trabajo que simula haber asumido. Es una referencia fundamental, de cara a lograr un aprendizaje significativo (para el tipo de puesto de trabajo que de asumido como rol) y unos resultados de aprendizaje de valor profesional real, orientados a generar interés y atracción por parte de futuros empleadores.

Figura 5. Mix de metodologías pedagógicas del programa de mentoring: asociación DOI elkarte



Fuente: Elaboración propia basado en Fidalgo *et al.* (2017), Kilgour *et al.* (2015) y Olivares, López y Valdez-García (2017)

Para la puesta en marcha de estos programas experimentales de mentoring, se contó con la participación de un mentor académico, de la mano de un profesor universitario, con más de 20 años de experiencia profesional y un perfil de largo recorrido en proyectos de innovación docente (formación y proyectos). En algunos casos, también han participado profesionales en activo, como mentores ejecutivos, que temporalmente asumían un papel de asesores senior, con una larga experiencia profesional, entorno a los retos de aprendizaje que abordaban los *menteés*.

### Descripción de las experiencias de mentoring diseñadas y probadas. Cursos 2017/18, 2018/19 y 2019/20

La primera experiencia formal de mentoring educativo de DOI elkarte, se inició en el curso académico 2017/18, con la participación de 2 alumnos/as de la Facultad de Economía y Empresa (I.P. y A.G.) del último curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas (GADE) de la UPV/EHU. Con ambos/as *menteés* se firmaron sendos contratos de mentoring personalizados, diseñados de manera colaborativa y con el apoyo legal del bufete [Atticus Abogados Bilbao](#) (ver portada de los contratos en la Figura X). El caso de la *menteé* I.P. destacó por los resultados y el impacto externo, del trabajo realizado junto con sus 2 mentores, académico y ejecutivo y un grupo de alumnas con las que ganó el [primer premio \(categoría universitaria\) concurso de innovación social](#), organizado por el ayuntamiento de Bilbao (Concurso: [Bilbao Gazteak Balioak Martxan](#), Año: 2018).

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

Esta primera experiencia, que duró 14 meses, incorporó una combinación estratégica de los recursos pedagógicos mencionados anteriormente:

- Contexto real de aprendizaje: El trabajo de mentoring se desarrolló en colaboración con la empresa *Igurco* (perteneciente, a su vez, al **Grupo IMQ**) y su centro socio-sanitario (Residencia Zorrozoiti), situado en el barrio bilbaíno de Zorroza. *Igurco* había comenzado con el diseño de un *proyecto de innovación social intergeneracional*, junto con varios agentes sociales del barrio.
- *Role playing* profesional: La *menteé* asumió el cargo de *Técnico de apoyo a la innovación*, dentro del equipo de trabajo que había comenzado a impulsar un proyecto de innovación social y colaborativo, donde se pretendía involucrar a distintos agentes sociales de la comunidad vecinal, para diseñar conjuntamente, el uso compartido de un espacio público en desuso, por parte de las personas más mayores y más jóvenes de manera compartida
- Aprendizaje basado en retos reales: El reto de la *menteé* incorporaba *tareas técnicas de innovación* (diseño profesional del proyecto de innovación para su presentación a programas públicos de financiación de iniciativas de innovación social, investigación de campo, mapeo de *stakeholders*, etc.) y *tareas profesionales*, en relación con la mejora del *trabajo del equipo motor*, hacia una mayor profesionalización de sus tareas y sus relaciones.
- Mentoring académico: I.P. estuvo constantemente guiada y apoyada por un mentor académico. En este caso, la *menteé* no sólo demandó ayuda a nivel académico (aprendizaje) y profesional (tareas). Algunos pequeños conflictos y tensiones dentro del equipo motor del proyecto, generaron algunos momentos donde el apoyo fue a nivel más personal.
- La formación dual: La *menteé* I.P. estuvo realizando un periodo de prácticas universitarias en la empresa en la que asumiría un rol y unas tareas profesionales (guiadas por la tutora de prácticas). Por otro lado, I.P. contó con un plan de aprendizaje, vinculado a sus tareas profesionales y que, al mismo tiempo, le permitiera realizar su proyecto de trabajo fin de grado (TFG), en el que obtuvo la calificación de 9.0 sobresaliente.

Figura 6. Mentoring académico de formación dual (*Menteé* I.P.)



Fuente: Elaboración propia

En septiembre de 2018, DOI elkartea puso en marcha una segunda experiencia de mentoring, de tipo inclusivo, con un alumno (G.P.) del 4º curso del Grado de Marketing que se imparte en la Facultad de Economía y Empresa de Bilbao, con distrofia muscular y un grado de dependencia del 77%.

En el diseño de esta experiencia, que duró 10 meses, se volvieron a utilizar varios recursos y estrategias educativas, de manera combinada:

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

Figura 7. Mentoring académico con alumnado con necesidades educativas especiales



Fuente: Elaboración propia

- La simulación empresarial (no tecnológica): Con G.P. se simuló que trabajaba en una empresa (*agencia*) de comunicación. Una vez al mes, en la sesión de mentoría se teatralizaba una reunión de trabajo profesional, donde G.P. presentaba los avances de su trabajo, frente a un supuesto mando superior (rol ejercido por la mentora ejecutiva).
- Un doble mentoring: G.P. contó con un *mentor académico* y con una *mentora ejecutiva* (profesional). El mentor académico ayudaba en la planificación y apoyo del plan de aprendizaje y, por su lado, la mentora académica (profesional en activo de una empresa de inclusión laboral), guiaba la parte del trabajo de carácter laboral. Además, se contó con una persona de apoyo a las necesidades fisiológicas del alumno, que colaboró con la experiencia de manera indirecta.
- El *role playing*: Se diseñó para G.P. un rol profesional: *Técnico Analista de Comunicación online. Especialista en Posicionamiento Orgánico Web*. Además, en las sesiones de “trabajo profesional”, el mentor académico asumió el rol de Director General de la empresa (lo que hoy en día se conoce como *CEO*) y la mentora profesional, asumió el papel de mando directo de G.P. (en este caso, Directora de Marketing y Comunicación, conocido como *CMO*).
- El aprendizaje basado en retos reales: El encargo real que asumió G.P. durante su experiencia de mentoring, correspondía exactamente con un servicio real que ofrecen muchas agencias de comunicación online. En el caso de G.P., se encontró una organización real ([Fundación Errota](#)) que cumplía el rol de cliente, para el que G.P. completó el encargo recibido. El trabajo realizado por el Menteé fue la base de su TFG, en el que obtuvo la calificación de 9.0 sobresaliente.

La tercera experiencia de mentoring académico puesta en marcha por DOI elkartea al comienzo del curso académico 2019/20, cuenta con la participación de 3 *menteés*: 2 alumnas del doble grado de Derecho y ADE (N.G. del segundo curso e I.J. del cuarto curso) y un alumno del segundo curso del Grado ADE.

El programa de mentoring iniciado en septiembre de 2019, es algo más complejo, en comparación con las experiencias de previas:

- Contexto real de aprendizaje: El alumnado participante se implicará en un *proyecto real de innovación y emprendimiento*. Colaborarán en el diseño de nuevos servicios legales y con la posible creación de una nueva empresa que pudiera comercializar una nueva cartera de servicios.

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

- Aprendizaje basado en retos reales: Cada *menteé* participante contará con el diseño de *un reto profesional y un plan de acción y aprendizaje personalizado*. Los retos previstos para el curso 2019/20 serían: 1) Diseño de nuevos servicios legales 2) Investigación de mercados para la comercialización de nuevos servicios legales 3) Experimentación y validación de los servicios legales con clientes potenciales.
- *Role playing* coordinado: Cada uno/a de los/las *menteés* participantes asumirá un rol y unas funciones diferentes pero diseñadas para ser *complementarias y facilitar el trabajo y el aprendizaje colaborativos*.
- Mentoring múltiple: En esta tercera experiencia de mentoring, además de la participación de 2 mentores académicos, la *menteé* de curso más avanzado, desarrolla unas pequeñas funciones de *peer-mentoring*.

Figura 8. Fases iniciales del programa de Mentoring curso 2019/20



Fuente: Elaboración propia

En estos programas promovidos desde DOI elkartea el mentoring se relaciona con el marketing desde diferentes puntos de vista. Por un lado, el objetivo principal de estos programas es empoderar a las personas y ofrecerles la posibilidad de acercarse al mercado laboral. Precisamente esta es la labor del marketing para una marca ya sea una empresa o institución, esto es, acercarse al mercado de los consumidores. En ambos casos el objeto es reducir distancias. Por otro lado, en todos los equipos de trabajo de los programas de mentoring estaba presente el perfil de persona responsable de marketing y comunicación. Por ello, curso tras curso se ha formado al estudiantado en esta materia.

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** ¿Qué “gap de mercado” (segmentos de clientes no atendidos con la oferta existente) han cubierto las experiencias de mentoring diseñadas y probadas por la asociación DOI elkartea?

Si se observa la siguiente tabla, se pueden ver los segmentos de clientes que ha cubierto DOI elkartea. Por un lado, la visión es más amplia, ya que tanto estudiantes de cualquier año (no solamente últimos años) como personas que ya han terminado el grado forman parte de sus programas. Por otro lado, su visión social hace que se haga un esfuerzo importante por la inclusión. Finalmente, el hecho de que se integren estudiantes de distintos grados y cursos hace que la interdisciplinariedad sea otra de las características diferenciales.

**Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU**

| PROGRAMA                    | SEGMENTOS   | PROGRAMA                         | SEGMENTOS  |
|-----------------------------|---|----------------------------------|--|
| <b>Mentoring EHU alumni</b> | ESTUDIANTES<br>- Últimos cursos                           | <b>Experiencia DOI 2017/2018</b> | ESTUDIANTES<br>- Últimos cursos<br>- <b>Recién Graduados</b><br>- <b>Trabajadores/as en activo</b>   |
| <b>Gaztenpresa</b>          | PROFESIONALES<br>- Emprendedores/as<br>- Pequeño comercio | <b>Experiencia DOI 2018/2019</b> | ESTUDIANTES<br>- <b>Estudiantes NEE</b><br>- <b>Empleadores inclusivos</b><br>- Técnicos/as de apoyo |
| <b>Mentoring Bilbao</b>     | PROFESIONALES<br>- PYMEs<br>- Pequeño comercio            | <b>Experiencia DOI 2019/2020</b> | ESTUDIANTES<br>- <b>Estudiantes distintos Grados y Cursos</b><br>- Emprendedores/as                  |

**Cuestión 2.** Según Kotler y Armstrong (2003) los servicios tienen las siguientes características específicas: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. Teniendo en cuenta esta circunstancia, ¿cuáles son las características de la nueva oferta de servicios educativos puesta en marcha por la Asociación DOI elkarte? Para responder esta cuestión se utilizan los modelos de Levitt (1980) y Kotler (1984).

| DIMENSIÓN                 | CARACTERÍSTICA  |
|---------------------------|---|
| <b>BENEFICIO BÁSICO</b>   | - Poner en práctica la teoría adquirida durante el grado.   |
| <b>SERVICIO BÁSICO</b>    | - Acompañamiento profesional y personal durante el periodo académico.   |
| <b>SERVICIO REAL</b>      | - Acercar al estudiantado a la realidad profesional a través de la búsqueda de oportunidades.<br>- Aprendizaje basado en retos reales.<br>- Explotar el talento de cada persona, esto es, que cada persona sepa qué le gusta para que se pueda profesionalizar en ello. |
| <b>SERVICIO AUMENTADO</b> | - Viajes a congresos nacionales/internacionales académicos y profesionales<br>- Estancias en espacios naturales para crear conexiones personales entre las personas que participan en el programa.  |
| <b>SERVICIO POTENCIAL</b> | - Formar parte de los proyectos emprendedores que el estudiantado vaya creando en el futuro con aportación económica y en forma de trabajo.<br>- Club Doi elkarte: acompañamiento durante toda la vida profesional.   |

**Cuestión 3.** Desde hace varios años los paradigmas como el Lean Startup de Ries (2001) han puesto encima de la mesa la importancia de la mejora continua ya que el proceso construye una propuesta, se mide y con lo aprendido se pivota. Esto es precisamente lo que se realiza en DOI elkarte curso tras curso. ¿Sobre qué características han pivotado las distintas versiones de los servicios educativos (programas de mentoring) diseñados y puestos a prueba por la asociación DOI elkarte en los 3 últimos años?

**Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU**

|         | SEGMENTO       | CONTEXTO | MENTORING                | RESULTADOS           | RETO REAL   |
|---------|----------------|----------|--------------------------|----------------------|---|
| 2017/18 | ÚLTIMOS CURSOS | REAL     | ACADÉMICO                | EXTERNOS<br>INTERNOS | INNOVACIÓN SOCIAL                                   |
| 2018/19 | NEE            | SIMULADO | ACADÉMICO<br>PROFESIONAL | INTERNOS             | COMUNICACIÓN ONLINE                                 |
| 2019/20 | MIXTO          | REAL     | ACADÉMICO                | EXTERNOS             | INNOVACIÓN SERVICIOS<br>MARKETING<br>EMPRENDIMIENTO |

**Cuestión 4.** El marketing se puede entender como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (AMA, s.f.) o “la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo por un beneficio” (Kotler, 2005). En estas definiciones, el valor es el elemento central. En este contexto la pregunta es: ¿Qué valor aporta el mentoring académico de DOI elkarte a cada uno de los públicos objetivo? Esta proposición de valor se considera un conjunto de beneficios que el consumidor recibe (Lai, 1995) y se puede descomponer en tres tipos: valor funcional, valor social y valor emocional (Sweeney & Soutar, 2001).

| GRUPOS                               | VALOR FUNCIONAL  | VALOR SOCIAL   | VALOR EMOCIONAL   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Mentores                             | -Estar en continuo aprendizaje<br>-Poder complementar su experiencia con el trabajo de los mentees | -Conocer a personas inquietas que quieran cambiar lo que les rodea.<br>-Acompañar a personas en una época importante de su vida.   | -Sentirse útil en la práctica profesional.                      |
| Mentees                              | -Conocer la práctica real ampliando su conocimiento más teórico.                                   | -Estar en contacto con profesionales que de otra manera no podrían conocer.<br>-Tener una relación más cercana con el profesorado. | -Vivir la experiencia universitaria de forma más intensa.       |
| Empresas/Instituciones participantes | -Resolución de problemas por parte de terceros.  | -Relacionarse con estudiantes y profesores que pueden ser parte de su público e incluso parte de sus plantillas en el futuro.      | -Demostrar que son empresas/instituciones abiertas a la mejora. |

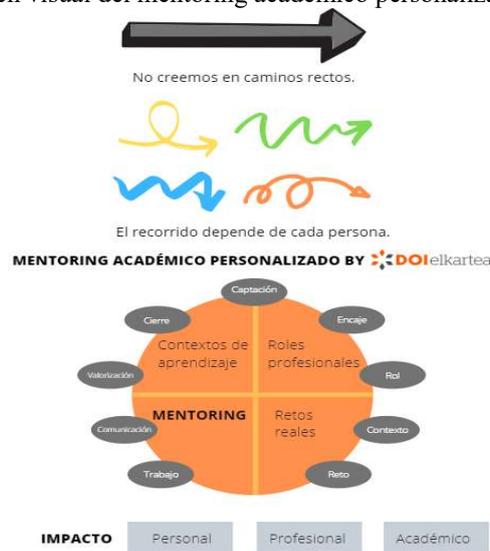
#### 4. CONCLUSIONES

La llegada a principios del S.XXI de un nuevo marco pedagógico principal para la educación superior, impulsó el diseño y puesta en marcha de multitud de proyectos de innovación educativa, basados en metodologías activas de enseñanza y aprendizaje. Una de estas metodologías es el mentoring. Aunque a día de hoy tiene un corpus teórico amplio, tiene una extensión práctica menor a pesar de las numerosas ventajas que ofrece. En una actualidad marcada por la incertidumbre, habilidades que el mentoring proporciona como la resolución de problemas reales y la inteligencia emocional son esenciales. De hecho, el mentoring tiene características muy valiosas para el aprendizaje significativo, activo y orientado a la obtención de resultados de alto valor profesional (llamativos, atractivos y diferenciales).

## Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU

Durante la década de 2010, en la UPV/EHU y en el País Vasco, en general, se han diseñado y puesto en marcha, distintos programas de mentoring, enfocados a la orientación e inserción laboral y la mejora de la competitividad de emprendedores, pymes y pequeños comercios. En cambio, no hemos encontrado evidencias del uso del mentoring, como herramienta educativa, bien integrada en los planes curriculares oficiales, bien de manera complementaria, a los programas oficiales de enseñanza-aprendizaje. Ante este gap y las ventajas que puede ofrecer el mentoring en el entorno educativo, desde DOI elkarte, spin-off de UPV/EHU se han organizado las primeras experiencias de aprendizaje basado en el mentoring. A fin de aumentar la interdisciplinariedad han sido puestas en marcha por una organización híbrida, formada por alumnado, profesorado y profesionales en activo de distintas empresas vascas. De hecho, los programas de mentoring desde la DOI elkarte, para la innovación social, educativa y de gestión, han sido diseñados a partir de una combinación de distintas metodologías educativas activas: aprendizaje en contextos reales, aprendizaje basado en retos reales y el *role playing* profesional (Figura 9).

Figura 9. Resumen visual del mentoring académico personalizado de DOI elkarte



Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- AMA (s.f.). Definitions of marketing. [www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/](http://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/)
- Bilbao Ekintza (s.f.). Programa mentoring. Disponible en: [https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?titulo=Programa%20Mentoring&pagename=LanEkintza/Page/LKZ\\_PTPaginaSeccion&c=Page&cid=1279108041864&locale=3000001694](https://www.bilbao.eus/cs/Satellite?titulo=Programa%20Mentoring&pagename=LanEkintza/Page/LKZ_PTPaginaSeccion&c=Page&cid=1279108041864&locale=3000001694)
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.
- Cull, J. (2006). Mentoring Young Entrepreneurs: What Leads to Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18
- De Miguel, M.L. (2019). *Mentoring: Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional (Empresa Y Gestión)*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Eby, L.T. (1997). Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature. *Journal of Vocational Behaviour*, 51, 125-144.
- Educación abierta (2018). «Hay que formar a los estudiantes para un futuro diverso e incierto.». Disponible en: <https://educacionabierta.org/3449-2/>
- EHU (s.f.). EHU zenbakitan. Disponible en: <http://www.ehu.es/zenbakitan/es/node/879.html>

**Capítulo 18: Prototipando programas de mentoring académico personalizado para el desarrollo integral del talento universitario: el caso de la Universidad del País Vasco UPV/EHU**

- Fidalgo, A., Sein-Echaluce, M.L. & García, F.J. (2017). Aprendizaje Basado en Retos en una asignatura académica universitaria. *Revista Iberoamericana de Informática Educativa*, 25, 1-8.
- Fletcher, S., & Mullen, C. A. (2012). Sage handbook of mentoring and coaching in education. Newcastle, Reino Unido: Sage.
- Gaztenpresa (s.f.). Disponible en: <https://gaztenpresa.org/es/quienes-somos/>
- Gizarte kontseilua (2019). El Consejo Social aprueba las cuentas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea correspondientes a 2018. Disponible en: <https://gizartekontseilua.com/2019/10/17/el-consejo-social-aprueba-las-cuentas-de-la-universidad-del-pais-vasco-euskal-herriko-unibertsitatea-correspondientes-a-2018/>
- Goldner, L. & Maysel, O. (2009). The quality of mentoring relationships and mentoring success. *Journal of Youth and Adolescence*, 38(10), 1339-1350.
- Goodyear, M. (2006). Mentoring: A Learning Collaboration. *Educause Quarterly*, 4, 51-53.
- Hagger, H., McIntyre, D. & Wilkin, M. (2013). *Mentoring: Perspectives on school-based teacher education*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Hill, S. K. & Bahniuk, M. H. (1998). Promoting career success through mentoring. *Review of Business*, 19(3), 4-7.
- Infobeaz (s.f.). Bizkaia Mentoring Network: sesiones de miniaceleración. Disponible en: <https://info.beaz.bizkaia.eus/noticia/mentoring-grupal-nuevas-sesiones-de-miniaceleracion/>
- Kilgour, P., Reynaud, D., Northcote, M. T. & Shields, M. (2015). Role-playing as a tool to facilitate learning, self-reflection and social awareness in teacher education. *International Journal of Innovative Interdisciplinary Research*, 2(4), 8-20.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (5ª edición). Nueva York, Estados Unidos de América: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Barcelona, España: Editorial Norma.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Londres, Reino Unido: Pearson.
- Lai, A. W. (1995). Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behavior approach. En Kardes, F.R. & Sujan, M. (Eds.). *NA - Advances in Consumer Research* (22, pp. 381-388). Provo, Estados Unidos de América: Association for Consumer Research.
- Levitt, T. (1980). Marketing Success through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*, 58(1). 83-91.
- Meggison, D., Clutterbuck, D. & Garvey, B. (2006). *Mentoring in action: A practical guide for managers*. Londres, Reino Unido: Kogan Page Publishers.
- Olivares, S.L. López M.V. & Valdez-García, J.E. (2017). Aprendizaje basado en retos: una experiencia de innovación para enfrentar problemas de salud pública. *Educación Médica*, 19(3), 230-237.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York, Estados Unidos de América: Random House.
- Soler, R.M. (2005). El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. *Revista Capital Humano*, 184, 100-109.
- Sweeney, J.C. & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- Spri (2019). Mentoring Bilbao: XI edición del programa para la mejora y consolidación de comercios y empresas. <https://www.spri.eus/es/upeuskadi-comunicacion/emprendimiento/mentoring-bilbao-xi-edicion-del-programa-para-la-mejora-y-consolidacion-de-comercios-y-empresas/>

## CAPÍTULO 19:

# EFFECTIVENESS OF RESPONSIBILITY TEACHING ESTRATEGIA IKDI3 Y PROYECTOS DE APRENDIZAJE COOPERATIVO ALINEADOS CON LOS ODS

**Unai Tamayo; Julen Castillo; Silke Bustamante; Fabio Pizzutilo;  
Varga László; Iryna Maliatsina; Martina Martinovic**

*Universidad del País Vasco UPV/EHU*

**RESUMEN:** La Universidad del País Vasco UPV/EHU, a través de los profesores/investigadores Unai Tamayo y Julen Castillo del departamento de Economía Financiera II, participa en el proyecto Erasmus+ llamado *EFFectiveness Of Responsibility Teaching (EFFORT)*, el cual se puso en marcha en septiembre del año 2019 junto con colegas de otras universidades de Alemania, Italia, Hungría y Finlandia que también participan en el mismo. Se trata de un proyecto en el que básicamente tratarán de desarrollar herramientas y directrices que ayuden a las instituciones de educación superior a mejorar la eficacia y calidad de una docencia relacionada con la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social corporativa.

**ABSTRACT:** The University of the Basque Country UPV/EHU, through Unai Tamayo and Julen Castillo, who are lecturers / researchers at the Department of Financial Economics II, participates in the Erasmus+ project called *EFFectiveness Of Responsibility Teaching (EFFORT)*, which was launched in September 2019. Colleagues from other universities in Germany, Italy, Hungary and Finland are also involved in the aforementioned project. The objective of EFFORT project is to develop tools and guidelines that support higher education institutions to increase the effectiveness and quality of sustainability, ethics- and/or CSR-related teaching.

## 1. LA ESTRATEGIA IKDI<sup>3</sup> (ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN, SOSTENIBILIDAD) Y LOS EQUIPOS DOCENTES ESTRUCTURADOS IKD

La UPV/EHU ha impulsado acciones para promover el Modelo de enseñanza–aprendizaje IKD (Ikaskuntza Kooperatibo eta Dinamikoa / Aprendizaje Cooperativo y Dinámico), a través de distintos programas tales como talleres y cursos de formación para el profesorado, proyectos de Innovación Educativa, compromiso con los centros o Jornadas y Congresos de carácter docente. Estos programas han impulsado una cultura de la cooperación entre el profesorado basada en la actividad de equipos de profesores y profesoras que colaboran durante el desempeño de su labor docente, necesaria para la mejora continua de la formación que recibe el alumnado de la UPV/EHU.

El Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural lanzó la primera convocatoria piloto el año 2018 con el objetivo de ofrecer cobertura institucional a equipos de docentes preocupados por introducir mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje y por analizar e interpretar en cada situación el impacto de los resultados obtenidos. La UPV/EHU pretende dar visibilidad y reconocimiento a estos equipos, al otorgarles el sello de **Equipos Docentes Estructurados IKD**. Estos equipos son un referente en su entorno más próximo para fomentar la docencia de calidad y la cultura de coordinación en las titulaciones en las que imparten su docencia.

## Capítulo 19: *Effectiveness of responsibility teaching. Estrategia IKDI3 y proyectos de aprendizaje cooperativo alineados con los ODS*

En el año 2019 la UPV/EHU ha actualizado su modelo educativo IKD para alinearlos tanto con las orientaciones pedagógicas que se están impulsando a nivel europeo como con retos que pretenden responder a los grandes problemas que afectan a la humanidad y al planeta, recogidos en la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**.

La Dirección de Sostenibilidad, dependiente del **Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción cultural** de la UPV/EHU ha tenido un rol central y una parte activa en la implantación de la Agenda 2030. Este Vicerrectorado nace en febrero de 2017 con la misión de fomentar la cultura de la sostenibilidad y el compromiso social en la comunidad universitaria y en la sociedad en general. Interviene tanto en el ámbito docente como en la gestión y en la actividad investigadora con los siguientes objetivos:

- \* Promover un uso más eficiente de los recursos, coherente con el cuidado y la mejora del medio ambiente y de la calidad de vida de las personas.
- \* Crear un entorno académico emprendedor e innovador que propicie el desarrollo de soluciones creativas y eficientes para hacer frente a los problemas a los que nos enfrentamos en el siglo XXI.
- \* Impulsar el cambio hacia una universidad comprometida socialmente y que fomente valores de inclusión, equidad y sostenibilidad.
- \* Poner en marcha acciones destinadas a maximizar los beneficios y minimizar los impactos negativos de la actividad universitaria, así como auxiliar la transformación socio-económica y al desarrollo social de nuestro entorno y del planeta.

En el marco de la implementación de los ODS, el **programa Campus Bizia Lab Programa** (el Campus como Laboratorio) (Figura 1) es una iniciativa derivada del Proyecto Erasmus University Educators for Sustainable Development en el que participó la UPV/EHU entre 2013 y 2016. Pretende desencadenar un proceso colaborativo entre personal de administración y servicios, estudiantes y profesorado (enfoque transdisciplinar) con objeto de responder a retos de sostenibilidad dentro la propia Universidad. El programa Campus Bizia Lab pone su esfuerzo en articular y crear sinergias entre numerosos profesores y profesoras que vienen trabajando en los últimos años en el ámbito de la educación para la sostenibilidad en diferentes iniciativas y proyectos de manera particular y local, muchos de los cuales tienen asimismo experiencia en innovación (Aprendizaje Basado en Problemas/Proyectos). Campus Bizia Lab consiste en un proceso de investigación/acción que tiene como objetivo el desarrollo de una práctica de alto impacto entre el alumnado (aprendizaje transdisciplinar basado en retos relativos a la sostenibilidad) en la que el profesorado tiene un rol activo junto con el alumnado-investigador a través de la tutorización de su propia práctica. La finalidad es que las prácticas den lugar a Trabajos Fin de Grado (TFG) y Trabajos Fin de Máster (TFM) de aplicación práctica en el ámbito de los ODS y con la Universidad como sujeto de estudio. Ello permitirá crear una comunidad formada por profesorado, personal de administración de servicios y estudiantes que se involucre de forma específica con la educación para la sostenibilidad en la UPV/EHU.

Los objetivos de Campus Bizia Lab consisten en crear una comunidad transdisciplinar que trabaja de forma cooperativa en la resolución de retos y problemas de insostenibilidad que se detectan en los propios campus de la UPV/EHU. A su vez, tratan de diseñar e implementar procesos de aprendizaje de alto impacto ligados a la sostenibilidad dentro de los campus de la UPV/EHU, de forma que se vayan generando prácticas sostenibles en todas las titulaciones de la UPV/EHU.

En el siguiente enlace se puede acceder a un video en donde se muestra, de forma audiovisual y de forma sintética los principales objetivos y los logros de la CBL en su primera etapa, como prueba piloto.

Figura 1. Campus Bizia Lab



Fuente: <https://www.ehu.es/es/web/iraunkortasuna/campus-bizia-lab>

Figura 2. Logros de la CBL



Fuente: <https://www.ehu.es/es/web/iraunkortasuna/campus-bizia-lab>

El programa Campus Bizia Lab se alinea con las líneas prioritarias del Plan Estratégico 2018-2021 así como con el **modelo educativo IKD i3** (ikaskuntza kooperatibo eta dinamikoa eta ikaskuntza x ikerketa x iraunkortasuna) de la UPV/EHU (Figura 3). Se trata de una iniciativa impulsada por la Dirección de Sostenibilidad y del Servicio de Asesoramiento Educativo, ambos pertenecientes al Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción Social.

El resultado es IKD i3, que consiste en establecer relaciones multiplicadoras entre el aprendizaje, la investigación y la sostenibilidad (ikaskuntza x ikerketa x iraunkortasuna). En un primer encuentro se expusieron experiencias alineadas en la dirección apuntada por la estrategia IKD i3, proyectos de enseñanza-aprendizaje innovadores y acciones de diversa índole que se alinean con los ODS.

Figura 3. Logo IKDi3 (Irakaskuntza, ikerketa, iraunkortasuna) / Logo IKDi<sup>3</sup> (Enseñanza, Investigación, Sostenibilidad)



Fuente: <https://www.ehu.es/eu/web/sae-helaz/ikd-2019>

## Capítulo 19: Effectiveness of responsibility teaching. Estrategia IKDI3 y proyectos de aprendizaje cooperativo alineados con los ODS

Se entiende por **Equipo Docente Estructurado IKD (ikdIT/EDikd)** al formado por un conjunto de profesores y profesoras que realizan su función docente alineada con el modelo IKD, y se caracterizan por realizar su labor con un alto grado de coordinación y compromiso con el aprendizaje de los estudiantes (Figura 4). Los equipos tienen el objetivo de llevar a cabo una coordinación efectiva de la docencia dentro de sus asignaturas, materias o módulos disciplinares, para el desarrollo de las competencias, tanto específicas como generales de las titulaciones en las que participan. Se trata de docentes, normalmente pertenecientes a un mismo departamento, que comparten asignaturas o materias en una o varias titulaciones y que trabajan conjuntamente para favorecer el aprendizaje del alumnado en esas asignaturas, materias o módulos disciplinares.

**Figura 4.** Acreditación de Equipos Docente Estructurados (edIKDit)

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

NAZIOARTEKO ERKANTZAN SUTAN CAMPUSA DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Berrikuntzaren, Gizarte Konpromisoaren eta Kulturgintzaren Arloko Errektoreordetza. Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural

**IKD IRAKASLE TALDE EGITURATUAK (edIKDit) AKREDITATZEKO 2019ko BIGARREN DEIALDI PILOTUAREN BEHIN BETIKO ERABAKIA**

**RESOLUCIÓN DEFINITIVA DE LA SEGUNDA CONVOCATORIA PILOTO PARA LA ACREDITACIÓN DE EQUIPOS DOCENTES ESTRUCTURADOS IKD 2019 (edIKDit)**

Berrikuntzaren, Gizarte Konpromisoaren eta Kulturgintzaren arloko errektoreordetza 2019ko apirilaren 5ean edIKDit Irakasle Talde Egituratuak akreditatzeko 2019ko deialdi pilotua argitaratu zuen.

Con fecha de 5 de abril de 2019 el Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural procedió a la publicación de la convocatoria para la acreditación de Equipos Docentes Estructurados edIKDit.

Deialdi honen helburua irakasle talde horiei erakunde babesa ematea eta edIKDit Irakasle Talde Egituratuak ziguilaren bidez merezi duten ikusgaitasuna eta aitortpena ematea da.

El objetivo de la misma es ofrecer cobertura institucional a estos equipos de docentes, garantizándoles la merecida visibilidad y reconocimiento, mediante la concesión del sello de Equipos Docentes Estructurados edIKDit.

Irakasle taldeek bidalitako txostenak eta jasotako alegazioak, ebaluatu ondoren, Ebaluazio Batzordeak dagokion behin betiko erabakia gauzatu du argitaratzeko.

Evaluated las memorias remitidas por los diferentes equipos docentes, y las alegaciones recibidas, la Comisión de Evaluación ha elaborado la correspondiente resolución definitiva para su publicación.

Berrikuntzaren, Gizarte Konpromisoaren eta Kulturgintzaren Errektoreordeak, esleiturik dauzkian eskumenak balliatuz, ondokoa adierazten du:

La Vicerrectora de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural, en virtud de las competencias que tiene conferidas, procede a:

Hurrengo eranskinean ikdIT/EDikd Ziurtagiria emateko edo ukatzeko behin betiko erabakia argitaratzea agintzea.

Ordenar la publicación de la resolución definitiva de concesión o denegación de la certificación ikdIT/EDikd (ver anexo).

Leioan, 2019ko azaroaren 15ean

En Leioa, a 15 de noviembre de 2019

Idoia Fernández Fernández,  
Berrikuntzaren, Gizarte Konpromisoaren eta Kulturgintzaren arloko Errektoreordea  
Vicerrectora de Innovación, Compromiso Social y Acción Cultural

Fuente: <https://www.ehu.es/es/web/berrikuntza-gizarte-konpromiso-eta-kulturgintza-errektoreordetza/ikdit-edikd-2019-deialdia>

A continuación (Figura 5), se puede observar el sello edIKDit concedido a los equipos docentes estructurados que tiene una duración de 5 años.

**Figura 5.** Sello Equipos Docente Estructurados (edIKDit)

**edIKDit**  
irakasle talde egituratua  
equipo docente estructurado

Fuente: <https://www.ehu.es/es/web/berrikuntza-gizarte-konpromiso-eta-kulturgintza-errektoreordetza/ikdit-edikd-2019-deialdia>

## Capítulo 19: *Effectiveness of responsibility teaching. Estrategia IKDI3 y proyectos de aprendizaje cooperativo alineados con los ODS*

Los **aspectos valorados** para la configuración y otorgar el sello a los grupos estructurados son los siguientes. Cabe mencionar la especial alusión al compromiso de los equipos docentes con la implementación de los ODS en la docencia. Tal y como puede observarse entre los aspectos que han sido considerados para la valoración positiva por parte de la comisión evaluadora (Vicerrectorado de innovación, compromiso social y acción cultural).

### ASPECTOS VALORADOS

|  | MEJORABLE | ADECUADO |
|--|-----------|----------|
| Nivel de cobertura de las asignaturas                |           | x        |
| Definición del área disciplinar                      |           | x        |
| Orientación didáctica alineada con el modelo IKD (*) |           | x        |
| Evaluación continuada y formativa (*)                |           | x        |
| Orientación hacia el compromiso social               |           | x        |
| Vinculación con los ODS                              |           | x        |

## 2. LA ESTRATEGIA I3 Y EL APRENDIZAJE DE LOS ODS EN LOS ESTUDIOS DE MARKETING

Mediante esta propuesta IKD i3 nos planteamos adaptar nuestro modelo de enseñanza aprendizaje de forma que el alumnado de Marketing conozca el resto de ODS y los incluya en sus trabajos (adicionalmente a los ODS8, ODS12 que son los principales en la relación con nuestras materias). Las mejoras que se introducen se dan con la incorporación de actividades que permiten la consideración de los ODS, alineados con las directrices que en 2015 fueron aprobadas por la ONU en la agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, dando visibilidad a las vías para mejorar la vida de todas las personas. En definitiva, se trata de adecuar las metodologías activas empleadas al modelo educativo IKD i3 recientemente aprobado por la UPV/EHU.

En el curso 2019-2020, y con la intención de responder al llamamiento de Naciones Unidas respecto a los modelos de producción y consumo responsable, se han incorporado el compromiso social y los objetivos de desarrollo sostenible (en adelante ODS) en el desarrollo del proyecto que el alumnado ha de desarrollar en grupos de trabajo. En concreto, se ha empezado a trabajar el ODS12 (producción y consumo responsables) de modo que en la elección del negocio que deciden emprender se considere el impacto del mismo en la sostenibilidad medioambiental, considerando los recursos a utilizar para emprender el negocio, así como el uso eficiente de los mismo. El alumnado, por tanto, debe justificar la sostenibilidad de su negocio bajo estos parámetros, considerando las decisiones a tomar en todo el espectro de gestión en Marketing: diseño y desarrollo del producto/servicio/experiencia, fijación del precio, formas de distribución y comunicación. Visibilizar las implicaciones de todo ello, y ayudar a una reflexión crítica con una mirada puesta en la búsqueda y desarrollo de nuevos modelos de compra y consumo respetuosos con el medio ambiente y la sociedad es ya parte de nuestro trabajo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la primera fase del proyecto el profesorado planteará para cada una de las asignaturas implicadas una actividad orientada al conocimiento de los ODS. Además, adaptará la planificación de las distintas materias de forma que el alumnado incorpore los ODS en las decisiones de producto, precio, distribución y comunicación de sus trabajos. Para el planteamiento de estas actividades y su adaptación, además de la información que nos pueda proporcionar la persona asesora propuesta por el SAE-HELAZ, podemos realizar cursos en ámbitos relacionados con los ODS. También recopilaremos información acerca de experiencias desarrolladas en el área de marketing en otras universidades donde incluyan los ODS a la actividad docente.

Asimismo, proponemos ampliar la metodología de trabajo a la titulación del grado en Administración y Dirección de Empresas, en la que hay asignaturas cuyos contenidos son de la misma naturaleza que los de las asignaturas del grado en Marketing, incluso en algunos casos, se comparte el alumnado. Y, además, ampliar el espectro del proyecto a otras asignaturas del grado en Marketing, convencidos de los beneficios del ABP y las sinergias de compartir el proyecto en diferentes asignaturas.

En la fase de implementación pondremos en práctica la planificación y diseños realizados para las tres asignaturas y elaboraremos un informe de seguimiento informando acerca del desarrollo del proyecto a la persona asesora. Finalmente, en las últimas etapas del proyecto, además de estudiar los resultados obtenidos y presentarlos a nivel interno, trataremos de difundirlos mediante contribuciones a congresos y publicaciones científicas. Vemos, sin embargo, la necesidad de ir un paso más allá, e incluir actividades que refuercen el logro tanto del ODS12 como de otros ODS directamente implicados con la puesta en marcha de nuevos negocios (espíritu emprendedor), que es la competencia transversal fundamental en torno a la que gira el ABP y que desarrollamos con el proyecto compartido actualmente entre varias asignaturas de grado en Marketing.

### **3. EL PROYECTO EFFECTIVENESS OF RESPONSIBILITY TEACHING (EFFORT) Y EL PROYECTO EHU-AZTARNA (MEDICIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL DE LA UPV/EHU)**

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas impulsa un nuevo modelo de sociedad que, entre otros objetivos, optimice el uso de los recursos materiales y energéticos, y minimice la generación de residuos. Los problemas sociales y ambientales actuales son una de las principales prioridades de las organizaciones internacionales como la ONU (Agenda de la ONU 2030), así como la Unión Europea (Estrategia de Desarrollo Sostenible de la UE) y de los gobiernos nacionales y locales.

Las instituciones de educación superior (IES), a través de la educación, desempeñan un papel crucial en la generación de profesionales que tomarán decisiones responsables en el futuro, como futuros gerentes, empleados, consumidores o inversores. Como característica novedosa de la nueva convocatoria 2019, cabe indicar que ésta otorga un valor extraordinario a la implementación de estrategias y metodologías de enseñanza-aprendizaje activas e innovadoras que inculcan el compromiso social e introducen los objetivos de desarrollo sostenible (EHU Agenda 2030). Es decir, se trata fomentar el aprendizaje a través de la orientación guiada hacia el compromiso social y los objetivos de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta las orientaciones de la EHU Agenda 2030 (IKD i3). A continuación, pueden apreciarse los diferentes proyectos y líneas de trabajo asociados con los ODS que se están llevando a cabo en la UPV/EHU (Figura 6).

El objetivo del proyecto EFFORT es desarrollar herramientas y directrices que apoyen instituciones de educación superior para aumentar la efectividad y la calidad de la sostenibilidad, la ética y / o la Enseñanza relacionada con la RSE y la sostenibilidad.

A continuación, planteamos una herramienta concreta en esta línea que puede servir a la Universidad para lograr un uso más eficiente de los recursos y reducir su impacto en el entorno: la Huella Ambiental Corporativa (HAC). La Huella Ambiental Corporativa (HAC) es una medida multicriterio del comportamiento ambiental de una organización, en este proyecto de la UPV/EHU, y por tanto de un indicador fundamental de su sostenibilidad.

En el marco de los CBL, se ha desarrollado un proyecto concreto, consistente en la medición de la Huella Ambiental de la UPV/EHU (Proyecto EHU-Aztarna).

Figura 6. Contribución a los ODS desde diferentes proyectos y acciones



Fuente: <https://www.ehu.es/es/web/iraunkortasuna/ehuagenda-2030/ekarpenak-eta-ekintzak>

El conocimiento de la HAC de una organización presenta importantes beneficios potenciales. La HAC consiste en una recopilación e evaluación de las entradas, salidas y potenciales impactos ambientales y sociales de las actividades asociadas a los servicios ofrecidos por la UPV/EHU, teniendo en cuenta toda la cadena de suministro (enfoque de la cuna a la tumba). El proceso de estudio requiere de la elaboración de un inventario y supone la obtención de información ambiental contrastada que permite identificar puntos críticos a nivel ambiental, y definir posibles opciones de mejora. La HAC revela aquellas actividades o procesos involucrados en el funcionamiento de la UPV/EHU que son clave a nivel ambiental y sobre los cuáles la institución debería enfocar sus energías e intervenciones. La HAC es una herramienta interna de análisis y medición del comportamiento ambiental, y de vigilancia de su sostenibilidad.

Desde el punto de vista de la ecoeficiencia, el estudio de la HAC puede ayudar a reducir costes, e incluso proporcionar argumentos en la selección de proveedores (compra verde, compra a la economía social, electricidad de origen renovable, etc.). Puede ayudar a optimizar los consumos, y a reducir las emisiones y los impactos.

Por otro lado, el conocimiento de la HAC puede facilitar introducir criterios ambientales y de sostenibilidad en decisiones estratégicas de la UPV/EHU.

Por último, la HAC puede servir para dar respuesta a la solicitud de información por parte de la sociedad acerca de la actividad universitaria. Por ello, consideramos que este proyecto está alineado claramente con los retos asociados a la generación de propuestas para una Transición energética y una Economía Circular, implícitos en la convocatoria.

## Capítulo 19: *Effectiveness of responsibility teaching. Estrategia IKDI3 y proyectos de aprendizaje cooperativo alineados con los ODS*

Este proyecto calcula la HAC de la UPV/EHU utilizando la metodología del Análisis del Ciclo de Vida (ACV) y siguiendo la guía metodológica propuesta por la Comisión Europea. Para ello se ha creado un inventario de uso de recursos y de emisiones relacionadas con las actividades realizadas en la UPV/EHU, incluyendo los servicios de transporte. El cálculo de los impactos ambientales de la HAC se ha realizado mediante una modelización con el software openLCA y la base de datos Ecoinvent (v.3.3), entre otras. Los resultados de la modelización de impactos ambientales serán complementados con un ACV social. Para ello se utilizará el módulo Soca, que complementa el software openLCA y la base de datos Ecoinvent previamente mencionados.

Dada la envergadura del proyecto EHU-Aztarna, éste se ha centrado en aquellas tareas más directamente relacionadas con la modelización y análisis de impactos ligados a la Huella Ambiental Corporativa de la UPV/EHU, mediante SOCA, openLCA y Ecoinvent.

Los principales objetivos de este proyecto (proyecto P3) son:

- \* Apropriación de una metodología de cálculo de la HAC (usando openLCA, Ecoinvent 3.3) que queda a disposición de la comunidad universitaria.
- \* Obtención de una modelización de diversos impactos de la actividad de la UPV/EHU.
- \* Elaboración de una base de datos-inventario de uso de recursos y emisiones de la UPV/EHU que queda a disposición de la comunidad universitaria para su mantenimiento (actualización de datos de otros años) y aplicación en ACV y otros campos (ingeniería, arquitectura, economía, etc.).
- \* Obtención de una modelización de diversos impactos ambientales de la UPV/EHU que, en la medida en que permite computar diferentes actividades (consumos de energía, de recursos materiales, de servicios de transporte, de gestión de residuos...), hace posible identificar las áreas y actividades con mayor impacto, así como realizar simulaciones de diferentes escenarios que pueden ser una potente palanca de sensibilización de la comunidad universitaria y de apoyo a la planificación.

El proyecto EHU-Aztarna presenta por tanto un enfoque holístico en el que hemos participado miembros de los tres colectivos de la Universidad (alumnado, personal de administración y servicios, y profesorado).

En definitiva, para el logro de sus objetivos, el proyecto EHU-Aztarna ha requerido de una buena colaboración entre los diferentes colectivos (profesorado, alumnado, PAS). También se ha necesitado un alto grado de transdisciplinariedad, en la medida en que los proyectos combinan la recogida de datos de elementos muy diversos (energía, residuos, transporte...), la modelización de impactos tanto ambientales como sociales, etc.

Por otro lado, un adecuado funcionamiento de los grupos de trabajo en los proyectos exigirá una perfecta comunicación (sobre todo a través de medios electrónicos) y coordinación, compartir información, y reuniones de trabajo puntuales entre personas de los tres proyectos, que tratarán de realizarse rotativamente en diferentes centros y campus.

Por último, cabe indicar que el proyecto también ha incluido una vertiente formativa importante. Las dos primeras fases del proyecto han consistido, precisamente, en la realización de diversos seminarios de formación de los miembros de los grupos de trabajo. Por otro lado, el proyecto ha contado con la participación de varios alumnos y alumnas (uno en el caso de este proyecto P3), que ha servido de base y contenido a sus respectivos TFG/TFM.

#### 4. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** Analiza los diferentes proyectos y acciones que se están llevando a cabo en la UPV/EHU y destaca el que más te llame la atención (para trabajar este aspecto se puede dividir en aula en grupos y centrarse cada uno de ellos en uno o varios ODS). Para ello puedes visitar la siguiente página: [Click](#).

Se pretende que el alumnado haga una búsqueda activa en la página web propuesta y a través de ella se familiarice con los ODS. A partir de ahí cada grupo buscará aquellos proyectos que más llamen su atención por su carácter innovador o su aplicabilidad.

**Cuestión 2.** ¿En qué consisten los Equipos Docentes Estructurados IKD, edIKDit? ¿Cuál es su principal misión? ¿Qué trascendencia tienen en el ámbito universitario?

Se trata de equipos de docentes preocupados por introducir mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estos equipos son un referente por su empeño por el fomento de una docencia de calidad y por el impulso de la cultura de la coordinación entre asignaturas dentro de las titulaciones. En la actualidad están adaptando su modelo educativo IKD (Ikaskuntza Kooperatibo eta Dinamikoa/Aprendizaje Cooperativo y Dinámico) para alinearlos tanto con las orientaciones pedagógicas que se están impulsando a nivel europeo como con retos que pretenden responder a los grandes problemas que afectan a la humanidad y al planeta, recogidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

**Cuestión 3.** Menciona en qué consiste el enfoque holístico del proyecto EHU-Aztarna. Determina la necesidad de dotarse de un equipo multidisciplinar para su cometido y valora las capacidades que tiene para obtener resultados en forma de TFG y TFM aplicados.

Es un proyecto complejo que requiere de la colaboración intercampus e intercentros para lograr avances de calidad. En ello consiste su carácter holístico. La validez para obtener resultados aplicados, se debe precisamente al carácter multidisciplinar e integrador del grupo. Ello permite dotarse de herramientas para sacar trabajos tipo TFG y TFM de un modo aplicado.

**Cuestión 4.** Analiza las principales acciones de sostenibilidad que podrían llevarse a cabo en tu facultad y trata de vincularlas con al menos 2 ODS (al margen del ODS 4, que tiene relación directa con la Educación de Calidad). Explica el ODS elegido de manera resumida, así como las acciones aplicadas más destacadas.

Se trata de estimular el estudio aplicado de los ODS y detectar acciones desarrolladas dentro de los centros educativos en los que estudia el alumnado.

#### 5. CONCLUSIONES

La UPV/EHU, a través de su Dirección de Sostenibilidad, dependiente del Vicerrectorado de Innovación, Compromiso Social y Acción cultural, tiene la misión de fomentar la cultura de la sostenibilidad y el compromiso social en la comunidad universitaria y en la sociedad en general. Para ello, promueve la generación de un entorno académico innovador que propicie el desarrollo de soluciones creativas y eficientes para hacer frente a los problemas del futuro. En este sentido, a través de diferentes programas, trata de impulsar el cambio hacia una universidad comprometida socialmente, mediante el fomento de valores como la inclusión, la equidad o el cuidado y la mejora del medio ambiente.

**Capítulo 19: *Effectiveness of responsibility teaching. Estrategia IKDI3 y proyectos de aprendizaje cooperativo alineados con los ODS***

Mediante esta nueva propuesta proponemos seguir ampliando los conocimientos de los ODS siguiendo con el eje conductor de los proyectos grupales y el trabajo de aprendizaje autónomo. Los profesores firmantes de este trabajo están vinculados al Grupo de Investigación Europeo EFFORT que tiene por objetivo el fomento de los ODS en las instituciones universitarias, especialmente el ODS 4.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Australia/Pacific (2017): Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne. <http://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2017/02/Guia-ODS-Universidades-1800301-WEB.pdf>
- Campus Bizia Lab <https://www.ehu.eus/es/web/iraunkortasuna/campus-bizia-lab>
- EDikd Equipos estructurados  
[https://www.ehu.eus/es/web/bilboko-hezkuntza-fakultatea/info\\_informazio\\_akademikoa/innovacion\\_docente\\_y\\_objetivos\\_de\\_desarrollo\\_sostenible/edikdit\\_taldeak/irakaskuntzaren-berrikuntza/edikdit-taldeak](https://www.ehu.eus/es/web/bilboko-hezkuntza-fakultatea/info_informazio_akademikoa/innovacion_docente_y_objetivos_de_desarrollo_sostenible/edikdit_taldeak/irakaskuntzaren-berrikuntza/edikdit-taldeak)
- Tamayo, U. y Vargas, G. (2019): Biomimesis y consumo responsable, RE-descubriendo el mundo natural biomimesis en perspectiva, Edit UNAD UBogotá D.C, ISBN: 978-958-651-641-9, pp. 37-60.
- Yar Min, Z. (2019): E-Handbook on Sustainable Development Goals Indicators'. United Nations. <https://unstats.un.org/wiki/display/SDGeHandbook/Home>

## CAPÍTULO 20:

# APRENDIZAJE Y SERVICIO EN TRABAJO SOCIAL: UN ESTUDIO DE CASO EN LA ASIGNATURA DE ANTROPOLOGÍA SOCIAL

Consuelo Rodríguez Barreiro; Vanesa Rodríguez Álvarez

*Universidad de Oviedo (España)*

**RESUMEN:** Las profundas y vertiginosas transformaciones sociales y culturales de las últimas décadas exigen redefinir la formación y la intervención de los y las profesionales de Trabajo Social para encarar los retos de futuro. Con esa finalidad se propone un proyecto de innovación educativa, en colaboración con la ONG Farmamundi, con el objetivo de facilitar la integración de la teoría y la práctica a través de la propia experiencia, y desarrollado en el marco de la asignatura cuatrimestral de segundo curso Antropología Social dentro del Grado de Trabajo Social. Los principales resultados muestran que los alumnos han mejorado su comprensión crítica de la complejidad inherente a las sociedades multiculturales y sus implicaciones para el Trabajo Social; han desarrollado capacidades y destrezas útiles para la construcción de la relación profesional en contextos de diversidad cultural; han aprendido a identificar necesidades sociales reales y diseñar propuestas de intervención realistas que incidan en ellas; han mejorado su rendimiento y satisfacción académicos y han desarrollado su compromiso con los principios y valores de la profesión.

**ABSTRACT:** In the last few decades, we can observe deep and vertiginous social and cultural transformations. These changes demand to redefine the formation and the intervention of Social Work professionals to face the future challenges. Our aim was to propose a project of educational innovation, in collaboration with the NGO Farmamundi, with the objective of facilitating the integration of theory and practice through experience, which developed within the framework of the last semester of the second year of Social Anthropology within the Degree of Social Work. The main results show that the students have improved their critical understanding of the complexity inherent in multicultural societies and their implications for Social Work. They have developed skills and abilities for the construction of the professional relationship in contexts of cultural diversity. They have learned to identify real social needs and design realistic intervention proposals. They have improved their academic performance and satisfaction and they have developed their commitment to the principles and values of the profession.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Aprendizaje-Servicio (ApS) es una pedagogía docente que se ha implantado y extendido en los últimos años en el sistema educativo español, incluida la formación universitaria. Esta metodología consiste básicamente en construir un proceso de aprendizaje que articule e integre los conocimientos específicos de una o varias materias, las capacidades y habilidades de los estudiantes para adquirirlos y comprenderlos a partir de su propia experiencia, y el compromiso ético con la comunidad mediante la prestación de un servicio socialmente útil que cubra algún aspecto de una necesidad realmente existente. Sus bases teóricas se remontan a modelos de enseñanza en que el protagonismo recae en el discente cuyo aprendizaje se concibe desde la praxis reflexiva en contextos comunitarios concretos. En palabras de Marina (2013) se trata de “una educación ética a través de la acción”.

## Capítulo 20: *Aprendizaje y servicio en trabajo social: un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social*

En concreto, los antecedentes más recientes de ApS se sitúan en las primeras décadas del siglo XX. Según, Chiva-Bartoll *et al.* (2018), las bases teóricas de esta propuesta educativa se encuentran en la pedagogía experiencial *-learning by doing-* del pedagogo estadounidense John Dewey. Por su parte, Tapia (2017) afirma que, aunque la primera vez que se utiliza el concepto de *service-learning* es en 1967 en Estados Unidos, éste se consolida en 1969 en la primera conferencia sobre esta metodología celebrada en Atlanta. La misma autora, y en general todos los autores consultados, señalan la pedagogía del oprimido desarrollada por Paulo Freire como otra de las fuentes teóricas más relevantes. Este acervo teórico está siendo enriquecido con reflexiones diversas sobre la naturaleza y características de los proyectos de ApS en función de distintas concepciones ético-filosóficas. Entre ellas, destacamos las aportaciones que al ApS nos proporcionan el enfoque de las capacidades de Amartya Sen y Marta Nussbaum o la Ética de la Responsabilidad de Emmanuel Levinas. Así, nos alineamos con Deeley (2016) en la idea del ApS como una pedagogía crítica que asume que el aprendizaje experiencial debe hacer a quien lo experimenta “críticamente reflexivo en relación a sus propias ideas preconcebidas, así como respecto a las de los demás, implicarse plena y libremente en el discurso para validar sus creencias y adoptar efectivamente la acción reflexiva para implementarlas”. (Deeley, 2016, pg.79).

Lo novedoso de estos enfoques no radica tanto en el método y la filosofía que inspiran el ApS, como en el hecho de que se esté produciendo un proceso de sistematización de las prácticas que se venían desarrollando informalmente en muchas instituciones educativas, así como en el esfuerzo por delimitar con mayor claridad los objetivos académicos que se esperan lograr. En este sentido, es importante diferenciar el ApS del voluntariado, pues este último no se inscribe en un proceso de aprendizaje formal, por más que conlleve necesariamente la adquisición individual de conocimientos y destrezas.

En la formación universitaria de Trabajo Social, cuya finalidad internacionalmente definida es contribuir a la igualdad, la justicia social y la defensa de los derechos humanos, esta perspectiva crítica es fundamental y entronca a la perfección con una tradición y una línea epistemológica que concibe la profesión como una actividad al servicio de la transformación social. Los y las profesionales del trabajo social deben ser profesionales éticamente comprometidos con el cambio social y con aquellos colectivos sociales que engrosan las filas de los “perdedores” en un sistema desigual y excluyente. Esto exige superar la visión tecnocrática dominante en la que la pericia y el conocimiento se orientan a mantener el *status quo*. Se trata de entender que “[...] *educar con calidad supone, ante todo, formar ciudadanos justos, personas que sepan compartir los valores morales propios de una sociedad pluralista y democrática, esos mínimos de justicia que permiten construir entre todos una buena sociedad [...]. Y también educar con calidad, en la escuela, y sobre todo en la universidad, supone formar buenos profesionales; gentes que, en el caso de poder ejercer una profesión, sepan que no es sólo un medio de vida, ni siquiera es sólo un ejercicio técnico, sino bastante más*” Cortina (2013, pg.130-131).

Esto es más cierto en el Trabajo Social si cabe, porque su cometido es hacer efectivos los derechos sociales de individuos y grupos vulnerables o excluidos que no tienen plataformas para expresar sus demandas ni capacidad de presión alguna para ver satisfechas sus necesidades. A pesar de que vivimos en un mundo globalizado, los procesos de integración o inclusión social sólo pueden abordarse desde lo local, no sólo porque forman parte de las responsabilidades de las administraciones más próximas a la ciudadanía, sino también porque dichos procesos sólo son posibles en comunidades inclusivas. Trabajar para construir unas comunidades cohesionadas -amenazadas hoy por múltiples fracturas sociales- sólo es posible desde la participación deliberativa y paritaria- en el sentido apuntado por Fraser y Honneth (2006)- de individuos, grupos e instituciones diversos. El diálogo, la negociación y el consenso social deben ser los instrumentos para avanzar en una doble dirección: la redistribución de la riqueza y el reconocimiento de las identidades colectivas en interacción. Dicho de otro modo, la democracia debe articular la igualdad y la diversidad en un proyecto colectivo común. De ahí, el interés por incluir, en

este caso, en los proyectos de aprendizaje-servicio dos componentes transversales -el género y la cultura - que permiten comprender los procesos de exclusión o la vulnerabilidad social como expresión de múltiples desigualdades socioeconómicas y experiencias de discriminación.

Uno de los agentes fundamentales en la construcción de una ciudadanía proactiva y comprometida debe ser, sin duda, la Universidad sometida también a las tensiones y conflictos que atraviesan el conjunto social. En el ámbito universitario español, las investigaciones realizadas recientemente indican una tendencia a implantar el ApS, tanto en el marco de los programas de innovación docente y de formación del profesorado, como en el desarrollo de iniciativas concretas, aunque éstas difieren en el grado de desarrollo e institucionalización. Igualmente se han creado estructuras específicas como la Red Universitaria de ApS para compartir experiencias y extender los proyectos en el ámbito universitario. Esta metodología responde a la necesidad de hacer efectiva la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y su compromiso con un desarrollo sostenible, basado en la innovación y abierto a la comunidad y los actores sociales y económicos que actúan en el territorio. De hecho, la Estrategia Universitaria 2015 recomendaba la incorporación del aprendizaje-servicio para conseguir dichos objetivos (Martínez Usarralde *et al.*, 2018). Y el Estatuto del Estudiante Universitario, RD 1791/2010, recoge la importancia de incluir en la formación prestaciones de servicios en la comunidad que mejoren la calidad de vida y la inclusión social (Santos y Lorenzo, 2018). La Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE), por su parte, expresaba su compromiso con la sostenibilidad social y modelos de aprendizaje basados en el compromiso de la Universidad con la comunidad del siguiente modo:

*“La universidad no debe limitarse a generar conocimientos disciplinares y desarrollar habilidades; como parte de un sistema cultural más amplio, su rol es también el de enseñar, fomentar y desarrollar los valores y actitudes requeridos por la sociedad. Las universidades deben preparar profesionales que sean capaces de utilizar sus conocimientos, no sólo en un contexto científico, sino también para necesidades sociales y ambientales. Se trata de abordar todo el proceso de manera holística, introduciendo competencias para la sostenibilidad de forma transversal, para que el estudiante aprenda a tomar decisiones y realizar acciones desde criterios sostenibles”* (CRUE, 2012, pg. 2). Y más adelante añade: *“La comunidad universitaria de acuerdo con su compromiso de buscar la calidad ambiental, la justicia social y una economía viable y equitativa, considera que es un imperativo ético la generación de una cultura que contribuya a un desarrollo humano integral y ambientalmente sostenible. Para ello es necesario establecer cauces que faciliten la implicación de toda la comunidad universitaria en la construcción de un modelo de institución superior promotora de la sostenibilidad”*. (CRUE, 2012, pg.6)

En esta línea, la Universidad de Oviedo en su memoria sobre Responsabilidad Social Universitaria y su Plan Estratégico 2018-2022 hace de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) uno de sus ejes centrales, y comparte la necesidad de dar centralidad al alumnado en su propio proceso de aprendizaje. Por otra parte, en las últimas jornadas sobre innovación docente celebradas el pasado año, se incluyó un taller sobre proyectos de ApS que se están desarrollando en Asturias y se contó anteriormente con la presencia de Roser Butler, la pedagoga que ha introducido e impulsado el ApS en España. La Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales “Jovellanos”, donde se imparte el Grado de Trabajo Social, forma parte de la Red de Aprendizaje-Servicio estatal y local, y, en calidad de tal, acogió el IX Encuentro Estatal de Aprendizaje-Servicio organizado en Gijón en 2016. Posteriormente, en abril de 2018, con el apoyo de la Cátedra Milla del Conocimiento: Xixón Sostenibilidad, organizó la Jornada *Estrategias Aprendizaje-Servicio para la Sostenibilidad*.

Partiendo de un enfoque crítico y de las directrices universitarias, desarrollamos durante el curso 2018/2019 un proyecto de Aprendizaje-Servicio solidario cuyo origen están en la colaboración que se venía manteniendo con la ONGD Farmamundi. La finalidad del proyecto era trabajar diferentes aspectos relacionados con la salud de varios colectivos sociales y/o minorías culturales desde la perspectiva de

## Capítulo 20: *Aprendizaje y servicio en trabajo social: un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social*

género. El concepto de salud, en sentido amplio, pretendía evidenciar especialmente la influencia de los determinantes sociales –condiciones de vida- en la salud física, psicológica y social de personas vulnerables, así como de los prejuicios y estereotipos culturales que contribuyen a su estigmatización.

Farmacéuticos Mundi (Farmamundi) es una ONG de cooperación al desarrollo, acción humanitaria y de emergencia con experiencia en la promoción de la salud integral y la ayuda farmacéutica a países menos favorecidos. Aunque comenzó a trabajar en 1991 en Valencia (España) como asociación solidaria con distinto nombre y ámbito de actuación, el 2 de julio de 1993 se constituyó como ONGD, con sede social en Valencia. Sus órganos rectores son la Asamblea General de socios y la Junta Rectora Nacional. Estos órganos rectores marcan las líneas estratégicas de actuación y supervisan la gestión diaria que lleva a cabo un equipo de profesionales de distintas áreas de trabajo que en la actualidad son: proyectos de desarrollo, de ayuda humanitaria y emergencias; área logística humanitaria (para el suministro de medicamentos y material sanitario a otras organizaciones); administración y finanzas; socios y captación de fondos; comunicación y marketing; y sensibilización y educación para la salud.

Desarrollan proyectos de Cooperación y Acción Humanitaria en países en vías de desarrollo en cualquier parte del mundo y realizan campañas de Sensibilización y de Educación en España para concienciar a la población sobre la necesidad de garantizar el acceso a los medicamentos a quienes más lo necesitan y, en general, asegurar la salud universal. A día de hoy tienen 14 sedes nacionales y 7 internacionales y operan en otros muchos países de la mano de ONG locales. Su misión es contribuir a asegurar que la salud sea un derecho universal para las poblaciones más vulnerables de los países empobrecidos mediante acciones de cooperación que favorezcan procesos de desarrollo sostenible, campañas de educación para el desarrollo e incidencia, con énfasis en el acceso a medicamentos esenciales y a través de la distribución profesional de medicamentos, materiales y equipos sanitarios, todo ello, procurando la implicación solidaria de su entorno social.

Respecto a su visión, su objetivo es ser una ONGD farmacéutica de referencia y autosuficiente, para conseguir: que las personas y colectivos sociales más vulnerables ejerzan su derecho a la salud y dispongan de una atención sanitaria universal y equitativa; una importante representación en el sector farmacéutico español; una base de donantes y financiadores creciente y fidelizada; una distribución de productos farmacéuticos y material sanitario eficiente, sostenible y creciente; tener un rol relevante como organización farmacéutica en el sistema de establecimiento de las políticas públicas de salud, especialmente en lo referente al acceso y calidad de los medicamentos. Por último, sus valores y principios básicos son un conjunto de creencias, bondades y normas fundacionales de actuar de la ONG que la diferencian de otras. Un resumen de los mismos sería:

- Implicación: Proporcionar un futuro viable a las poblaciones de los países empobrecidos, favoreciendo una mejora de sus estructuras sanitarias a medio y largo plazo.
- Servicio: Prestar ayuda farmacéutica eficaz y de calidad a las organizaciones que trabajan en proyectos sanitarios de cooperación al desarrollo, en crisis humanitarias y emergencia.
- Especialización sectorial y geográfica de las intervenciones, concibiendo las mismas como instrumentos al servicio del fortalecimiento organizativo y desarrollo de las capacidades locales.
- La estrategia de asociación para el desarrollo que se fundamenta en unas relaciones horizontales y estables entre Farmamundi y sus socias, sustentadas en la confianza y exigencia mutua.
- Respeto a la cultura y costumbres de nuestros socios locales.
- Modelo de trabajo basado en la transparencia, la profesionalidad, la eficacia y la evaluación permanente de la gestión.
- Calidad de servicio y trabajo en Red.
- Equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- Defensa de los Derechos Humanos.

## Capítulo 20: Aprendizaje y servicio en trabajo social: un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social

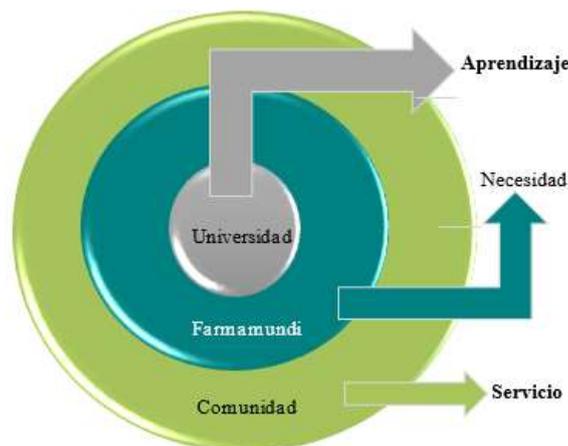
En el ámbito de la educación para el desarrollo (en adelante, EpD), la organización cuenta con una amplia trayectoria en la organización de proyectos y actividades socioeducativas, tanto en diferentes niveles del sistema educativo como en otros ámbitos de la sociedad. Tales acciones se orientan a la sensibilización, formación, investigación y movilización para la transformación de estructuras y dinámicas generadoras de injusticias y desigualdades, particularmente, en lo referido a la salud y desde enfoques de género y pertinencia cultural.

Dentro de sus actividades de EpD en Asturias durante el curso 2017/2018 desarrollaron el proyecto: “Reflexión y acción en materia de Derechos Humanos, salud global y equidad de género en la comunidad universitaria asturiana a través de la videocreación, el teatro social y el ApS”. Las actividades de este proyecto se llevaron a cabo en la Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales de la Universidad de Oviedo, concretamente vinculadas a la asignatura de Antropología Social, aunque abiertas a todo aquel que quisiera participar.

Los objetivos a alcanzar con este proyecto eran los siguientes: objetivo general: contribuir a la generación de una ciudadanía asturiana consciente y comprometida para la construcción de una sociedad que promueva la igualdad de género y el derecho a la salud participando en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Objetivo específico: Fortalecer las capacidades de formación, sensibilización y movilización de la comunidad universitaria asturiana para promover el ejercicio de derechos y responsabilidades en torno a los ODS, especialmente, activando una conciencia crítica que promueva procesos de cambio y construcción de una sociedad que priorice la equidad de género y el derecho a la salud global en el marco del desarrollo sostenible.

A partir de las necesidades detectadas por el alumnado con el apoyo de Farmamundi se lleva a cabo, dentro de la asignatura de Antropología Social, un aprendizaje (que aúna teoría y práctica) con el objetivo de proporcionar un servicio a la comunidad mediante actividades de sensibilización que persiguen alcanzar, en la medida de lo posible, los objetivos anteriormente indicados. En la Figura 1 se pueden observar las sinergias existentes entre la universidad y Farmamundi para llevar a cabo estas actividades de ApS.

**Figura 1.** El papel de Farmamundi en esta actividad de ApS



Fuente: Elaboración propia

## 2. DESARROLLO DEL CASO

Partiendo de las orientaciones pedagógicas del plan Bolonia y de la Responsabilidad Social Universitaria, nuestra universidad debe poner el conocimiento generado al servicio del ser humano y de

## **Capítulo 20: Aprendizaje y servicio en trabajo social: un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social**

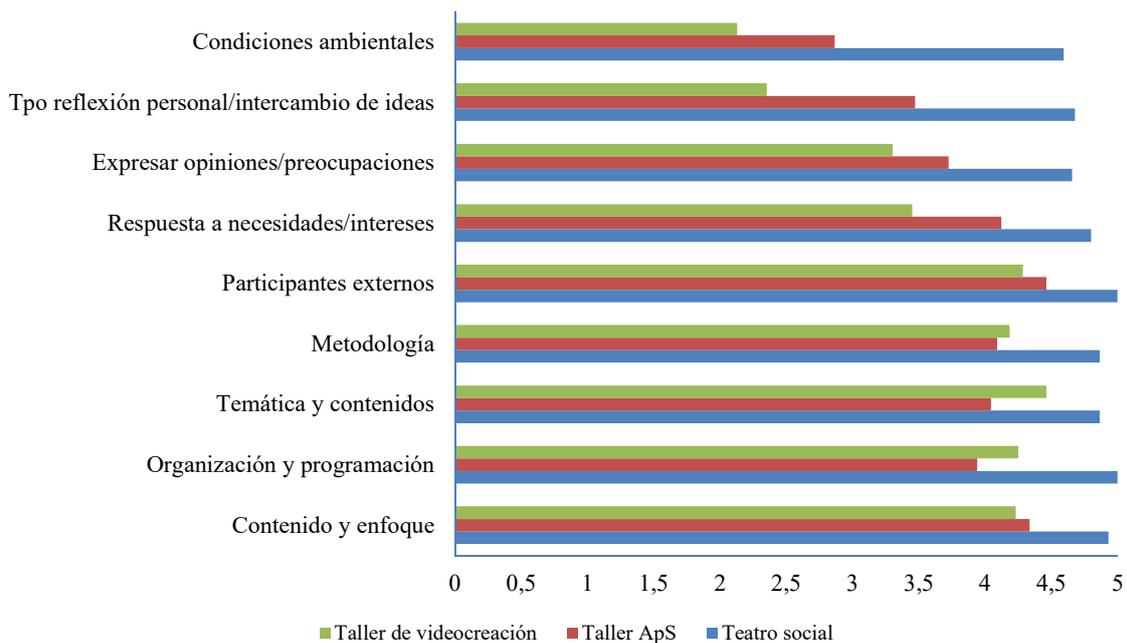
los intereses generales. Una forma de contribuir a ello es la implantación de la metodología de aprendizaje-servicio (ApS), un modelo formativo y de aprendizaje que está orientado al logro de competencias y que requiere articular coherentemente la adquisición de recursos cognitivos, actitudinales e instrumentales con la capacidad de movilizarlos en contextos reales. La naturaleza de las prácticas de ApS exige abrirse a la sociedad, crear redes y relaciones de reciprocidad entre instituciones educativas y entidades comunitarias que trabajan a favor del desarrollo y la cohesión social, es decir, construir capital social. Esto implica, desde el punto de vista académico, definir con claridad los objetivos y competencias que debe adquirir el estudiante, garantizar una práctica reflexiva y establecer mecanismos de evaluación adecuados. Así mismo, se debe ofrecer un servicio a la comunidad pertinente y viable desarrollando y aprovechando la capacidad innovadora y creativa del propio alumnado.

Desde el punto de vista académico, y a partir de la guía docente de la asignatura de Antropología Social, identificamos una serie de competencias que se busca potenciar con este proyecto. Como competencias generales de la asignatura tenemos: la capacidad de análisis y síntesis y de organización y planificación; la comunicación oral y escrita en lengua nativa; la capacidad de gestión de la información; la resolución de problemas; el trabajo en equipo; el conocimiento y reconocimiento de la diversidad y la multiculturalidad; la incorporación de la perspectiva de género; el razonamiento crítico y el compromiso ético. Como competencia específica podemos señalar la capacidad de valorar las necesidades y opciones posibles para orientar una estrategia de intervención. Así mismo, los resultados alcanzados con esta actividad se corresponden con varios de los resultados de aprendizaje indicados en dicha guía docente: distinguir las explicaciones antropológicas sobre la diversidad humana, social y cultural y saber aplicarlas como herramienta para la comprensión crítica de la propia sociedad; desarrollar habilidades para comprender y utilizar los conocimientos de la Antropología social en la solución de problemas sociales actuales y sus posibilidades para la intervención social; capacidad para reunir e interpretar, desde una perspectiva antropológica, datos relevantes sobre la realidad social y los procesos sociales en los que interviene el trabajador social, y capacidad para analizar la evolución, el cambio y las transformaciones de las sociedades contemporáneas detectando las tendencias emergentes.

Respecto a la práctica reflexiva, para facilitar esta actividad se han llevado a cabo los talleres que se explican con más detenimiento más adelante en el texto. En este sentido, conviene indicar la restricción temporal de estas actividades al tener que concentrarlas en un único cuatrimestre y dentro del horario de la asignatura.

En lo que se refiere a la evaluación de las actividades, esta se ha hecho desde tres ángulos. Por un lado, la evaluación “tradicional” en el ámbito académico, pues esta actividad se correspondía con la parte práctica de la asignatura y tenía un peso de 3 puntos sobre la nota final. Las calificaciones obtenidas en estas actividades tienen un valor medio de 2,3 puntos y en todos los casos superan el 1,5 (lo que se corresponde con aprobar esta parte de la evaluación). En segundo lugar, desde la perspectiva de Farmamundi (como colaborador necesario), la satisfacción con los resultados de estas actividades se ha plasmado en una nueva colaboración en este curso académico encuadrada dentro de un proyecto de innovación docente. Por último, la evaluación realizada por los alumnos, a quienes después de cada una de las actividades se les pasaba una encuesta de satisfacción (en una escala de 1 a 5) sobre distintos aspectos de las actividades. En la Figura 2 podemos observar que, en general, el grado de satisfacción supera el 2,5 excepto en el caso de las condiciones ambientales y el tiempo de reflexión en el caso del taller de videocreación (insistir nuevamente en las restricciones temporales de la actividad). También observamos que las mejores valoraciones las obtiene el teatro social, la única actividad que estaba fuera de la evaluación continua y en la que la participación del alumnado fue puramente voluntaria.

Figura 2. Grado de satisfacción de los alumnos con las actividades realizadas



Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionarios realizados a alumnos

Por último, respecto al servicio a la comunidad, los ítems resultantes de estas actividades fueron puestos a disposición de la comunidad a través de la web de Farmamundi<sup>73</sup> que ha difundido un vídeo resumen de la representación teatral social resultante, y ha dado difusión a las micropíldoras audiovisuales realizadas por los alumnos, con el objetivo de sensibilizar a la sociedad sobre diversos temas.

### Actividades realizadas

Para implementar esta experiencia de ApS dentro de la asignatura de Antropología Social se llevaron a cabo una serie de actividades (siempre en colaboración con Farmamundi) de forma escalonada a lo largo del cuatrimestre: teatro social (impartido en dos sesiones), un taller de ApS y un taller de videocreación (impartido en cuatro sesiones).

Como punto de partida se realizó un taller de teatro social dinamizado por el Colectivo de Mujeres de Matagalpa<sup>74</sup> con el objetivo de reflexionar sobre la violencia y la opresión como manifestaciones de una sociedad patriarcal, colonialista/imperialista y capitalista, así como sobre alternativas posibles y deseables para afrontarlas desde la autodeterminación y el feminismo. En la primera jornada del taller se trabajaron estos aspectos, y en la segunda se ensayó una representación teatral que los alumnos presentaron ese mismo día ante sus compañeros (alumnos de la Facultad, independientemente del grado en el que están matriculados, que estaban a mediodía en una de las zonas comunes de la facultad)

Asimismo, para facilitar la comprensión de la propuesta metodológica en la que se fundamentan estas actividades, a mediados del mes de marzo se realiza un taller de ApS<sup>75</sup>. En este taller teórico-práctico el alumnado identificó necesidades sociales, aprendizajes de interés y posibles servicios vinculados a la promoción de derechos humanos, con especial mirada a la salud y la inclusión de la perspectiva de género (eje central del proyecto de educación para el desarrollo propuesto por Farmamundi).

<sup>73</sup> Información sobre la actividad en <https://farmaceuticosmundi.org/aprendizaje-y-servicio-reflexionamos-sobre-derechos-humanos-y-salud-en-gijon/>

<sup>74</sup> Concretamente el taller fue impartido por Ana Ara y Bea Huber

<sup>75</sup> Dinamizado por Sonia Segarra integrante del Grupo Promotor de ApS Asturias

Posteriormente se realizó un taller de videocreación<sup>76</sup> en materia de ciudadanía crítica, salud global y género, con el objetivo de aportar herramientas para que el alumnado pudiera acercarse al mundo de la creación audiovisual como instrumento de comunicación para la transformación social. En este taller se analizaron tanto los elementos que conforman el proceso de comunicación como las etapas para el desarrollo de proyectos de creación audiovisual (desde la ideación, pasando por la producción, realización, montaje-edición, hasta su presentación).

En el desarrollo de esta actividad el propio alumnado identificó diferentes problemáticas en el ámbito de la salud desde la perspectiva de género, tales como: mujeres sin hogar, migrantes embarazadas, depresión en las mujeres, exclusión, tabús sobre la menstruación, inequidades en la libertad sexual, violencia sobre mujeres mayores, sobrecarga física y emocional, uso de anticonceptivos, etc. Cuestiones sobre las que el alumnado fue profundizando, en equipo y de forma autónoma, con la búsqueda de información, la comprensión de las realidades a representar, la empatía con las protagonistas de sus relatos audiovisuales o la puesta en común en el aula. A partir de la identificación de estos problemas, el alumnado grabó una serie de micropíldoras audiovisuales con el objetivo de sensibilizar a la sociedad en su conjunto sobre distintas realidades que, en ocasiones, son menos visibles. En la Figura 3 se pueden observar los temas seleccionados para realizar estas micropíldoras.

**Figura 3.** Nube de palabras con los temas creados en las micropíldoras audiovisuales



Fuente: Elaboración propia'

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

A partir de las actividades desarrolladas y a fin de profundizar en las ventajas o inconvenientes de la inclusión del ApS en el ámbito universitario proponemos las siguientes cuestiones para la discusión.

**Cuestión 1.** ¿La calidad de la enseñanza mejoraría realmente con los cambios en el rol docente que exige el ApS?

- Es necesario un modelo docente que permita contrastar el discurso académico con los problemas y demandas sociales.
- En la sociedad de la sobreinformación una enseñanza basada sólo en la transmisión de conocimiento no parece efectiva. Necesitamos reorientarla hacia la adquisición y desarrollo de habilidades para buscar y seleccionar la información de forma rigurosa y que potencien el análisis crítico basado en argumentos.
- La complejidad social nos obliga a repensar y desarrollar capacidades y habilidades docentes que promuevan y estimulen el aprendizaje colaborativo y transdisciplinar.

<sup>76</sup> Impartido por Rob Loren y Pensar Consulting

## **Capítulo 20: Aprendizaje y servicio en trabajo social: un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social**

- Es imprescindible evaluar estas experiencias y contrastar sus resultados con la enseñanza convencional.
- Necesitamos un cierto grado de institucionalización del ApS que comprometa a las facultades en su impulso y que ofrezca recursos de apoyo al profesorado

**Cuestión 2.** ¿La actual organización de la docencia y la estructura de las asignaturas permiten el desarrollo de estas propuestas?

- Tenemos un modelo rígido que desincentiva este tipo de experiencias y desmotiva al alumnado
- La evaluación continua se confunde con una continua evaluación que impide la reflexión necesaria para integrar el conocimiento.
- Que todo cambie para que todo siga igual: el examen y el rendimiento individual siguen primando y los trabajos en grupo son meramente instrumentales y no un recurso de aprendizaje.

**Cuestión 3.** ¿Mejoran estas metodologías el aprendizaje de los estudiantes?

- Articula la teoría y la práctica invirtiendo el proceso habitual de aprendizaje: "lo que se hace se aprende".
- Pone en valor las aptitudes del alumnado y su capacidad para generar alternativas a problemas
- Fortalece actitudes y valores propios de una ciudadanía crítica y socialmente responsable más allá del espacio laboral que ocupen en el futuro
- Promueve el pensamiento complejo, especialmente si se explota su potencial para desarrollar un aprendizaje basado en proyectos que exijan la integración y complementariedad de diversas materias.
- Permite desarrollar habilidades transversales fundamentales para la incorporación al mundo laboral: el trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, negociación, etc.

## **4. CONCLUSIONES**

El ApS, como otras metodologías, no es más que la búsqueda de modelos de enseñanza y aprendizaje alternativos a enfoques que no parecen responder a las necesidades y expectativas que hoy tienen los estudiantes de una sociedad en constante cambio. Su valor añadido, desde la perspectiva al menos de Trabajo Social, radica, por una parte, en hacer del compromiso social un componente inseparable del proceso formativo y no sólo un desiderátum; y, por otra, en conseguir que el alumnado, desde su propia experiencia, comprenda que no hay práctica sin teoría, pero tampoco teoría sin práctica.

Desde el punto de vista del docente, permite un mayor conocimiento de las problemáticas y recursos comunitarios que pueden ser una fuente fundamental para el desarrollo de investigaciones sociales útiles para los procesos de desarrollo comunitario y, específicamente, de inclusión social. En este sentido, la Universidad se puede convertir en un socio fundamental dentro de las redes de partenariado en que se sustentan las directrices políticas europeas en materia de sostenibilidad social.

A partir de las actividades desarrolladas en el marco de la asignatura de Antropología Social el profesorado de la asignatura considera que los y las estudiantes comprenden mejor los conceptos teóricos de la asignatura, y son capaces de aplicarlos en situaciones reales. Asimismo, han sido capaces de percibir la dificultad de analizar y comprender la complejidad de los problemas sociales, así como de entender la importancia de factores como el género y la cultura (o subculturas). También han

## Capítulo 20: *Aprendizaje y servicio en trabajo social: un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social*

reflexionado sobre la relación entre la ética del cuidado y el Trabajo Social, han tenido que afrontar los dilemas éticos y conflictos en la intervención social y reflexionar sobre la empatía y sus límites en la intervención profesional. Por último, señalar que estas actividades les han permitido promover el autoconocimiento para descubrir las capacidades propias y los prejuicios y estereotipos interiorizados.

El alumnado ha realizado una valoración muy positiva (excepto por las condiciones ambientales) de las actividades, señalando una elevada satisfacción con los ponentes, la metodología, y la temática y contenidos, y una menor satisfacción con el tiempo de reflexión e intercambio de ideas.

Farmamundi considera que a través de estas actividades se han establecido sinergias entre las actuaciones formativas y de sensibilización con el objeto de promover la reflexión conjunta y el compromiso social en favor de una sociedad más justa e igualitaria, en la que la ciudadanía se implique en la defensa y promoción de los Derechos Humanos.

Los principales problemas o limitaciones que se han encontrado en el desarrollo de estas actividades están relacionados con la dificultad de ajuste en los tiempos y la poca flexibilidad en el cronograma académico y en el cronograma del proyecto (en este último caso por la necesaria adecuación de plazos a un proyecto anual financiado por la Agencia Asturiana de Cooperación). El rígido funcionamiento del modelo actual impide realizar el acompañamiento que necesita el proceso de aprendizaje individual y colectivo del alumnado en un proyecto de estas características, pues es prácticamente imposible adaptarlo, como sería deseable, a las necesidades formativas de los estudiantes en cada momento del proceso. A ello se suma el hecho de que los proyectos dependan de la voluntad del profesorado y que no exista el respaldo institucional que permitiría un funcionamiento menos encorsetado.

Con el objetivo de superar algunas de estas limitaciones, en el curso actual (2019/2020) las actividades de ApS se han extendido, de forma conjunta, a dos asignaturas del Grado en Trabajo Social: El Método de intervención en Trabajo Social y Antropología Social. Ambas asignaturas se imparten en segundo curso y pertenecen a dos cuatrimestres diferentes, por lo tanto, las actividades que se están llevando a cabo este año tienen una extensión temporal más amplia (aunque siguen estando limitadas por el calendario académico y los horarios lectivos de dichas asignaturas).

Finalmente, pensamos que el ApS, superadas las limitaciones apuntadas, puede ser una herramienta pedagógica que mejore significativamente la formación universitaria, la motivación y el rendimiento académico del alumnado, así como la docencia, la investigación y el compromiso social de la formación superior, los tres componentes que definen la misión social de las universidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiva-Bartoll, O., Capella-Peris, C. Martínez-Usarralde, M, J. (2018): “Aprendizaje-servicio y responsabilidad social universitaria: una apuesta por la mejora docente y el compromiso social” En Oscar Chiva-Bartoll y Jesús Gil-Gómez (eds.) *Aprendizaje-servicio universitario. Modelos de intervención e investigación en la formación inicial docente*. Barcelona: Octaedro

Cortina, A. (2013): *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: Paidós

CRUE (2012): “Directrices para la introducción de la sostenibilidad en el currículum”. Disponible en [https://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Declaraciones/Directrices\\_Sostenibilidad\\_Crue\\_2012.pdf](https://www.crue.org/Documentos%20compartidos/Declaraciones/Directrices_Sostenibilidad_Crue_2012.pdf) [Consultado el 15 de noviembre de 2019]

Deeley, S. (2016): *El Aprendizaje-servicio en educación superior. Teoría, práctica y perspectiva crítica*. Madrid: Narcea

**Capítulo 20: Aprendizaje y servicio en trabajo social: un estudio de caso en la asignatura de Antropología Social**

- Fraser, N y Honneth, A. (2006): *¿Redistribución o reconocimiento?* Madrid: Ediciones Morata y Fundación Paideia Galiza
- Marina, J.A. (2013): “Prólogo” en R. Batlle *El Aprendizaje-Servicio en España: el contagio de una revolución pedagógica necesaria*. Madrid: PPC
- Martínez-Usarralde, M.J, Álvarez, J.L., Macías, D. y Zayas, B. (2018): “Aprendizaje-servicio en las universidades del estado español” En O. Chiva-Bartoll y J. Gil-Gómez (eds.) *Aprendizaje-servicio universitario. Modelos de intervención e investigación en la formación inicial docente*. Barcelona: Octaedro.
- Santos M.A. y Lorenzo, M. (eds.) (2018): *Guía para la institucionalización del aprendizaje-servicio en la universidad*. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.
- Tapia, M.N. (2017): “Aprendizaje-servicio, un movimiento pedagógico mundial” En L. Rubio y A. Esófet *Aprendizaje-servicio (ApS): Claves para su desarrollo en la Universidad*. Barcelona: Octaedro.



## CAPÍTULO 21:

# DESARROLLO DE MARCAS PERSONALES EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Luis Doña Toledo; Lucia Porcu; Marta Medina García; Juan Miguel Rey Pino

*Universidad de Granada (España)*

**RESUMEN:** En los últimos años las marcas personales han tenido un aumento de su importancia para la búsqueda de empleo y conseguir una comunicación integrada en todos los canales de comunicación online y offline. En el presente documento se presenta el proyecto de innovación docente denominado *Brandísimo*. El objetivo fundamental del proyecto reside en el desarrollo y aplicación del marketing personal. Los recién graduados podían establecer su posicionamiento, características diferenciales e identificación y desarrollo de su ventaja competitiva en el mercado laboral. En definitiva, los alumnos pudieron ser capaces de analizar y gestionar la imagen personal que proyectan hacia su entorno. El control de su propia comunicación e imagen supone un punto de partida fundamental para el desarrollo de profesional de marcas una vez insertados en el mundo laboral. Además, supone un incentivo al emprendimiento con la creación de su propia marca ya que sirve como inicio de su propia empresa o de un futuro trabajo como autónomo. Se trata de un proyecto dinámico con diferentes actividades y desarrollo de competencias: acercamiento a la realidad empresarial mediante profesionales; realización de experimentos de imagen personal; iniciación al diseño gráfico; y la interiorización de los conceptos fundamentales del grado de Marketing e Investigación de Mercados. Entre los resultados alcanzados destaca la alta satisfacción lograda entre los alumnos, la generación de sus propios currículums, estilos de comunicación e identidad gráfica. También destaca la publicación de un libro con las 30 mejores propuestas presentados por los alumnos elegidos por un jurado profesional.

**ABSTRACT:** The creation of personal brands has increased its importance for job search and achieve integrated communication in all online and offline communication channels. This document presents the teaching innovation project called *Brandísimo*. The fundamental objective of the project lies in the development and application of personal marketing. New graduates allow us to establish their positioning, differential characteristics and identification and development of their competitive advantage in the labor market. In short, students can be analyzed and manage the personal image they project towards their environment. The control of your own communication and image is a fundamental starting point for the development of brand professionals once determined in the workplace. In addition, it is an incentive to entrepreneurship with the creation of their own brand and that serves as the start of their own company or a future work as a freelancer. It is a dynamic project that includes different activities and skills development: approach to business reality through professionals; conducting personal image experiments; introduction to graphic design; and the internalization of the fundamental concepts of the Marketing and Market Research degree. Among the results achieved, the high satisfaction achieved among the students, the generation of their own curriculum, communication styles and graphic identity stand out. It also highlights the publication of a book with the 30 best specific proposals by students chosen by a professional jury.

## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto marca personal ha ganado importancia desde finales de la década de 1990, los profesionales que han definido la marca personal defendían que cualquiera puede desarrollar una marca exitosa que le permita competir en un mercado saturado de competidores. La premisa clave es que las personas pueden ser consideradas como marcas, sin importar la edad, posición e independientemente del negocio en el que opere (Peters, 1997). Considerando lo anterior, Shepherd (2005) definió la marca personal como las distintas actividades emprendidas por individuos para darse a conocer en el mercado. En esta definición se incluye un enfoque individualista, que permite describir el marketing personal como un concepto de desarrollo y promoción de productos a utilizar para comercializar características personales que faciliten el ingreso o la transición dentro del mercado laboral (Lair, Sullivan y Cheney, 2005). Más recientemente, Arqués (2012, p.32) indicó que el marketing personal supone que “las personas somos equiparables a las marcas en tanto que, como ellas, poseemos atributos, nos asociamos a determinados valores y ocupamos un posicionamiento en nuestro entorno” en esta misma línea Acosta (2015, p.14) propuso que es un “proceso de construcción de marca, que parte de su función identificadora para convertirse en un concepto más complejo cuyo objetivo es diferenciar, posicionar y aportar valor”. Siguiendo las definiciones anteriores podemos decir que el marketing personal es un concepto que consiste en aplicar las estrategias de marketing para establecer una identidad personal, permitiendo identificar y potenciar las características personales del individuo.

La marca personal es un concepto multidimensional que debe considerar la autoimagen, la percepción que los demás tienen de uno, al ser un activo inmaterial que incluye la apariencia externa y la impresión que se causa. De la misma forma que las marcas comerciales, la personal tiene como objetivo proyectar una imagen positiva y duradera. Para ello se aplicarán los conocimientos y procedimientos estratégicos de marca utilizados por las empresas, a uno mismo. Es decir, en el marketing personal podemos establecer por ejemplo estrategias de producto, precio, comunicación y distribución.

Concretamente el producto debe hablar de ti como persona, indicando todo lo que sabes hacer, tanto tus habilidades, aptitudes como los conocimientos que te hacen único. Podrán parecerse a otra persona, pero siempre habrá algo que te diferencie. Debemos mostrar nuestra ventaja competitiva. Valga de ejemplo ser un buen vendedor, conocer técnicas innovadoras de negociación o liderar equipos de trabajo; puede que nuestra habilidad diferencial sea el uso de programas de diseño o de análisis estadístico. Cualquiera que sea el caso, estamos hablando de aspectos que hacen de ti un profesional único.

Gracias al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información en las últimas décadas el concepto de marca personal se hace más necesario, debido principalmente al anonimato de las relaciones sociales, cada día menos personales y realizadas mediante medios interactivos. La distribución se refiere a esos canales en los que conviene ser visto como profesional y donde se encuentra el público al que nos dirigimos, por ejemplo, reclutadores de personal de agencias de trabajo, jefes de recursos humanos, cazatalentos o tus superiores, tus socios, tus clientes actuales, potenciales o prospectos que quieran mostrar tu lado profesional. Teniendo en cuenta que debes saber dónde se informan y dónde buscan información las personas a las que te diriges, las redes sociales son canales donde estar presente (dependiendo del tipo de perfil profesional, has de utilizar LinkedIn, Facebook, Twitter o Pinterest).

De la misma forma que las empresas promocionan sus productos y servicios, para desarrollar una marca personal es necesario crear una sólida imagen utilizando nuestros perfiles de redes sociales, prestando atención a los detalles como el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal utilizado, la fotografía del CV, los últimos trabajos realizados o los logros conseguidos en nuestro puesto de trabajo. Mostraremos así una imagen profesional, limpia y cuidada que facilitará el contacto, la comunicación y la posibilidad de negociación. Dejando una buena impresión a los potenciales clientes.

La puesta en práctica del marketing personal permitirá a su protagonista diferenciarse entre los competidores, al mismo tiempo posibilitará el posicionamiento del individuo en el mercado en el que opera, mediante el desarrollo de una comunicación activa. Además, facilita la evaluación de la imagen respecto a los objetivos profesionales. Si se aplica correctamente la marca personal puede transformar a cualquier persona en una marca dentro de cualquier sector de actividad (Rein et al., 2006). Por lo tanto, se utiliza el marketing personal para:

- Posicionarnos como profesionales cualificados dentro de nuestro sector de actividad.
- Construir una sólida reputación, que permita destacar de la competencia.
- Mejorar la presencia y como eres percibido por tu público objetivo.

Los resultados alcanzados al utilizar una marca personal pueden ser muy variados, a continuación, enumeramos algunos alcanzados frecuentemente tras su aplicación: Conseguir un nuevo puesto de trabajo, una marca personal fuerte que facilite la creación de una pequeña empresa, obtener prospectos y clientes, mejorar la relación con tus superiores, permite ser visible ante la sociedad, generar credibilidad y confianza en el público objetivo, entre otros.

### **Importancia del branding desde el enfoque de marketing**

Atendiendo a la última definición de la American Marketing Academy (AMA), *el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general*. Según otra definición clásica de Armstrong y Kotler (2013, p. 13) "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor". Según estos autores un producto es un lugar, idea, proceso, servicio o persona. Teóricamente, Aaker (1996) ya consideró la marca como (1) un producto, (2) una organización, (3) una persona y (4) un símbolo. Por lo tanto, cada individuo puede construir su propia marca personal. Las personas somos equiparables a las marcas en tanto que, como ellas, poseemos atributos, nos asociamos a determinados valores y ocupamos un posicionamiento en nuestro entorno (Chen, 2013). Y lo más importante, en referencia a lo mencionado en líneas anteriores, todos ofrecemos un valor que beneficia a las empresas y a la sociedad en general.

Si pensamos en un mix de marketing las personas somos (1) producto en tanto que somos capital humano que ofrecemos servicios o realizamos un trabajo, (2) precio en cuanto estamos dispuestos a recibir, (3) distribución en cuanto en qué lugares queremos trabajar, estar dispuesto a la movilidad y elegir qué sector, y (4) comunicación: nuestra conducta paralingüística y que transmitimos a través de las redes sociales u otros instrumentos del medio digital. La marca personal no es una estrategia solo para celebridades y líderes en negocios, política e industrias del entretenimiento (Rein, Kotler y Shields 2006) sino que es aplicable a cada uno de nosotros pues hoy hoy en día, disponemos de una gran variedad de herramientas en línea (Shepherd, 2005). Sirve, en muchas ocasiones como nexo entre el mercado y la empresa.

La perspectiva de marca como persona sugiere que una marca es como una persona quien posee su propia identidad, que tiene una personalidad única (Chen, 2013). Arruda (2003) establecía que el proceso de marca personal refleja el producto o proceso de marca corporativa y debe seguir tres etapas generales: extracción, expresión y exposición. Primero, se alienta a las personas a mirar hacia adentro ellos mismos para descubrir sus atributos de identificación clave, su promesa única de valor. Luego construyen una convincente declaración de marca personal alrededor de este conjunto de atributos. Finalmente, crean una estrategia para hacer la marca visible al mundo exterior.

Shuker (2010) sugirió que la marca personal es un arte que consiste en gestión de impresiones y prácticas más o menos estratégicas para tal fin de proyectar una impresión deseada que será consumida y afectada por otros agentes externos, lo que resulta en la formación de un intercambio de relaciones sociales.

### **La importancia de la diferenciación**

Muchos consideran a Freud no sólo como el padre del psicoanálisis sino incluso del marketing. Sus teorías sobre el aprendizaje y la conducta humana son la base de muchos de los principios de la publicidad o la mercadotecnia. Una de sus teorías más famosas son las instancias psíquicas denominadas como el ello, el yo y el superyó. Desde nuestra infancia existe un conflicto continuo entre el ello (el inconsciente donde residen nuestros deseos y nuestra auténtica forma de ser) y el superyó (la instancia moral, las reglas y normas de nuestro entorno). Ello da lugar a que en nosotros mismo eliminemos ciertas conductas, comportamientos e intereses pues no es lo socialmente aceptado, no es lo que se espera de nosotros o, simplemente, nos sentimos raros y excluidos de la norma. Por ejemplo, siendo adolescentes para ser incluidos entre nuestros iguales abandonamos ciertos hobbies (puede ser, visitar museos) para conseguir ser parte del grupo o ser populares pues queremos encajar en determinados roles.

Nos hemos acostumbrado a asumir lo que los dicen los otros sobre nosotros (padres, profesores, entorno, etc.) y muchas veces hemos acabado asumiendo aquello que afirman. Para poder desarrollarnos como persona es necesario ver más allá y reflexionar sobre dónde queremos ir y cómo queremos que nos perciban realmente. Podemos ser médico, pero también entrenar un equipo de fútbol los fines de semana o ir a clases de baile, ser un apasionado del arte o incluso ser youtuber.

Sin embargo, ocurre algo positivo conforme avanza la trayectoria vital de las personas: empezamos a darle más importancia al “ello” lo que supone apreciar lo diferente, lo raro y lo que normalmente denominamos como “gente con personalidad” o más vulgarmente como nerd o frikis. Son personas que normalmente les atraen

Una vez finalizada la adolescencia es importante detectar aquello que nos define, nos identifica y supone una diferencia con respecto al resto. Implica detectar puntos concretos: responsabilidad, saber un determinado idioma, dominio de algún programa informático, sociabilidad o puntualidad. Supone, incluso, transforma lo negativo en positivo, todo puede ser un elemento diferenciador, desde lo más evidente (una voz muy grave o aguda, un modo arriesgado de vestir, un determinado peinado, practicar un deporte minoritario, etc.) hasta lo más personal: un carácter introvertido o determinados circunstancias personales o familiares únicas. Holiday (2016) explica en su libro “Ego is the enemy” que “cuando el ego detecta nuestras diferencias trata de encontrar el camino para ocultarlas, pero esas desemejanzas son nuestros grandes poderes y hay que aprender a sacarles provecho. Por ejemplo, una grandísima timidez puede ser un rasgo típico de una persona que sabe escuchar a los demás”.

Actualmente, están triunfando muchos personajes que huyen de los dogmas o son clasificado como “raritos”: desde youtubers haters, los concursantes de Operación Triunfo o los comentaristas de Vodafone Yu. Parece que existe en la actualidad una mayor apreciación por personalidades diferentes y que se enfrentan a los socialmente establecido. Da la impresión que atreverse uno mismo con sus rarezas y ser auténtico es una de las claves de conseguir el éxito y ser sostenible al largo plazo.

Preguntarse a uno mismo: ¿Qué es lo que mejor sé hacer?, “¿Sobre qué materias tengo más conocimientos?”, “¿Qué temas me interesan más?” o, ¿Con qué palabras te suelen definir los demás?” son buenos puntos de partida para localizar aquello que nos hace diferente. Si, aun así, nos es difícil buscar algún elemento que destaque entre los demás, el desarrollo de una imagen gráfica personal único es una buena estrategia para conseguir metas y objetivos profesionales.

La obsesión por clasificar a los profesionales mediante alguno de los miles de modelos de gestión de perfiles ha creado un ejército de clones con corbata y traje de chaqueta (Pérez Ortega, 2012) lo que ha generado que aumento de la importancia de la marca personal. Para desarrollar marcas personales diferentes no debemos de perder de vista la autenticidad, tu marca debe construirse a partir de tu verdadera personalidad y debe reflejar tu carácter, comportamiento, valores y elementos diferenciadores (Ojeda, 2016). Para lograr una verdadera diferenciación deben tenerse en cuenta una serie de pautas para desarrollar la marca personal:

1. Conocerse bien a uno mismo: saber quién eres y cómo eres es la herramienta más potente para el desarrollo de tu carrera profesional. Si no te conoces, si no sabes qué sabes hacer mejor y qué puedes lograr para los demás, no sabrás qué puedes ofrecer al mercado, ni qué camino tomar (Hortal, 2016).
2. Buscar lo que deseas hacer, pero de manera diferente: si haces lo mismo que los demás, piensas igual que los demás y actúas igual que los demás, no te diferencias. Cada uno tenemos una mezcla de talentos, capacidades, personalidad y mentalidad diferente. Trabaja para encontrar lo que te hace único y especial.
3. Analizar psicológicamente tus barreras (Ramón Plana, 2011): es importante tener la mente abierta e intentar huir de lo que piensan los demás, pero es inevitable. Por ello, debemos discernir que capacidades y talentos que poseemos son consistentes y viables. Tal como se menciona al comienzo, se debe lograr un equilibrio entre el ello y el superyó.
4. Aplicar tu diferenciación a la actividad profesional. Es necesario un ejercicio de cómo puede contribuir tu personalidad a una empresa, al trabajo en equipo y si realmente son características que ofrezcan valor a los demás de alguna manera.

## **2. DESARROLLO DEL CASO**

El proyecto de innovación docente denominado “Brandísimo” tiene etimológicamente su origen en la palabra brand (‘marca’ en inglés) y del sufijo “ísimo” como forma de enfatizar a través del superlativo. El logo es una batuta como reflejo de la importancia de que el alumno debe comenzar a controlar y dirigir su propia imagen y su desarrollo empresarial y laboral.

El objetivo fundamental del proyecto residía en el desarrollo y aplicación del marketing personal. Los alumnos debían establecer su posicionamiento, características diferenciales e identificación y desarrollo de su ventaja competitiva en el mercado laboral. En definitiva, los alumnos debían ser capaces de analizar y gestionar la imagen personal que proyectan hacia su entorno.

El control de su propia comunicación e imagen supone un punto de partida fundamental para el desarrollo profesional de marcas una vez insertados en el mundo laboral. Además, se pretendía incentivar el emprendimiento con la creación de su propia marca ya que sirve como inicio de su propia empresa o de un futuro trabajo como autónomo.

Se trataba de un proyecto dinámico que comprendía diferentes actividades y desarrollo de competencias: acercamiento a la realidad empresarial mediante profesionales; realización de experimentos de imagen personal; iniciación al diseño gráfico; y la interiorización de los conceptos fundamentales del grado de Marketing e Investigación de Mercados. Todo ello asegurando la perfecta inclusión de las actividades y materiales realizados con el fin de lograr una accesibilidad universal. El proyecto tenía los siguientes objetivos pedagógicos:

- Fomentar las capacidades de habilidades orales, comunicación interpersonal, relaciones sociales y negociación.
- Mejora del aprendizaje: la asignatura de Dirección de Ventas incluye distintos aspectos en el temario como el reclutamiento del personal, el proceso de negociación o formación continua de las personas además de la gamificación como técnica empresarial. Precisamente a través de este proceso pretendíamos que fuera un proceso lúdico, dinámico y, sobretodo, creativo como en la propia técnica de gamificación.
- Multidisciplinariedad: Se trata de un proyecto multidisciplinar que comprende esferas como la comunicación comercial, el diseño publicitario, marketing digital y recursos humanos.
- Aplicación de conocimientos transversales de los grados no ofertados en la titulación, pero requeridos por las empresas como son el diseño gráfico y la negociación.
- Impulsar una docencia diferente y creativa.
- Desarrollar la creatividad desde el punto de vista publicitario.
- Desarrollar el emprendimiento del alumnado.

### **Desarrollo del proyecto**

El proyecto se desarrolló durante la asignatura de Dirección de Ventas en el curso 2017/2018. Se siguió una metodología similar a la creación de una marca real en la mayoría de las etapas. El proceso de realización fue el siguiente:

*1º Desarrollo del CV del alumno.* En esta primera etapa se perseguía el objetivo de desarrollar un curriculum que jugase el papel que tiene el briefing en el ámbito del marketing y de la publicidad. El alumno podía conocer sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. La identificación de sus puntos fuertes además les permitió convertirlos en su ventaja competitiva. En la asignatura de Dirección de Ventas se incluyen tres posicionamientos básicos: el posicionamiento asertivo, agresivo y pasivo. Por tanto, el trabajo se orientaba a conseguir que el alumno refleje en esta primera etapa y en las siguientes una imagen y comportamiento asertivo, empático y positivo. A su vez esta etapa se compone de tres aspectos fundamentales:

- Realización de un curriculum estándar europeo que le sirva al alumno como base ante cualquier proceso de reclutamiento.
- Realización de un curriculum único en términos de contenido y con formatos diferentes según el diseño y la gráfica, aplicando los conceptos básicos de marketing y publicidad.
- Opcionalmente, podría crearse un videocurriculum del alumno.

El alumno podía realizar autoanálisis mediante cuestionarios utilizados en las empresas en el reclutamiento de personal, así como en la aplicación de modelos empresariales como una básica Matriz DAFO.

*2º Creación de identidad e imagen corporativa:* se trataba de reflexionar sobre los valores corporativos básicos y, a partir de esta base, crear y desarrollar un mensaje comercial con el objetivo de captar la atención del público objetivo, en este caso, las posibles empresas a las que pudieran optar para un futuro empleo o desarrollar su propia imagen como empresa o freelance. Las tareas fueron las siguientes:

- Creación de un logo personal. A partir de las diferentes características o imagen que el alumno desee transmitir, será necesario elaborar un logo comercial que sea susceptible de reflejar el posicionamiento deseado. Para ello se utilizarán aplicaciones de libre acceso desarrolladas ad hoc para la creación de logos online, además de construir un logo a partir de 0 mediante el programa Illustrator.

## Capítulo 21: Desarrollo de marcas personales en el ámbito de la educación superior

- Desarrollo de su propia papelería corporativa. Con el objetivo de comprender la importancia de una comunicación integrada de marketing eficaz y conocer los aspectos fundamentales del diseño publicitario, el alumno tuvo que desarrollar: tarjeta corporativa, bolígrafo, carpetas, etc.
- Gestión de la imagen en el mundo digital: creación de un canal en Youtube, gestión de sus redes sociales, firmas electrónicas, etc. son actividades que también realizaron los alumnos con el objetivo de comprender la importancia proyectada en el mundo online.

Así mismo los alumnos podrán construir y crear un eslogan publicitario que les identifique.

*3º Consultoría a un director de ventas profesional.* En una sesión común con ambos grupos de la asignatura los alumnos pudieron conocer la realidad empresarial y gestión de la comunicación a través de la experiencia de un director de ventas profesional perteneciente a la Caja Rural de Granada, José Manuel Martín. Con ello, los alumnos pudieron conocer y aplicar de forma real conceptos y comportamientos exitosos para el marketing personal.

*4º Los alumnos realizaron un proceso de negociación ante casos reales y cotidianos.* Fundamentalmente, aplicaron las técnicas de PNL (programación neurolingüística) y del método Harvard de negociación. El objetivo era implicar al alumno para que se reconozca ante una situación de negociación formal y usual en la vida del cualquier empresario.

*5º Presentación pública de la marca personal.* Finalmente, el alumno tuvo que aplicar las correctas indicaciones vistas en la asignatura para comunicar y transmitir la imagen que desea: lenguaje corporal, dominio del lenguaje y la conducta paralingüística con el objetivo de transmitir una imagen profesional y cuidada.

Para desarrollar el proyecto se contó con diferentes profesores del departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, así como con el apoyo personal pedagógico perteneciente al secretariado de Inclusión de la UGR con el objetivo de garantizar en todo momento la accesibilidad universal y el diseño universal a los recursos, al proceso y a cualquier alumno con discapacidad y otras necesidades específicas de apoyo educativo. El personal del secretariado de inclusión que había sido incluido en el proyecto ha garantizado la correcta accesibilidad de los recursos tanto a nivel visual, auditivo y sensorial. Se ha trabajado durante todo el proyecto bajo la perspectiva de la Ley de Igualdad Efectiva de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (LOIEMH, 3/2007) y a la Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU, 4/2007) fomentado a lo largo de todas las actividades la igualdad de género.

Finalmente, participó un jurado profesional que eligió las mejoras propuestas para aparecer en la publicación que se comentará en los siguientes párrafos. El jurado estaba conformado por dos profesionales de la comunicación: Rosa María Andreu (directora de comunicación de Etnosur) y Beatriz Romero (directora de comunicación de beon/Worldwide) además del tutor y director del proyecto de innovación, Luis Doña Toledo.

### Resultados

El proyecto contó desde el primer momento con el entusiasmo y la curiosidad de los alumnos. Pudieron adquirir capacidades y habilidades de diseño gráfico, comunicación oral y escrita así como resolver problemas y fomentar su espíritu emprendedor.

Se aplicó un cuestionario propio para recoger la información y satisfacción del alumno. El cuestionario comprendió escalas objetivas y científicas de habilidades y competencias adquiridas, satisfacción e implicación del alumno. Los resultados pueden consultarse al final de esta memoria.

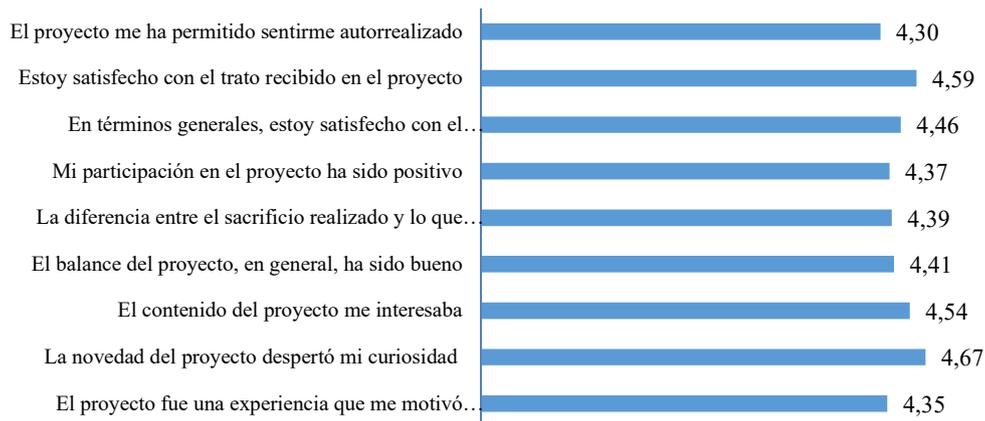
A nivel general, los resultados de la encuesta a los participantes aportaron una evaluación positiva del proyecto. La satisfacción con el mismo alcanzó una media de 4,6 (en una escala de 1 a 5) y el aspecto más valorado por los estudiantes fue la mejora de la participación activa en clase y la contribución a su desarrollo personal. La encuesta fue cumplimentada por 56 participantes. En los siguientes gráficos se aportan los principales resultados alcanzados (todas las cuestiones eran en una escala de 1 a 5).

**Figura 1.** Valoración de Brandísimo y su funcionamiento



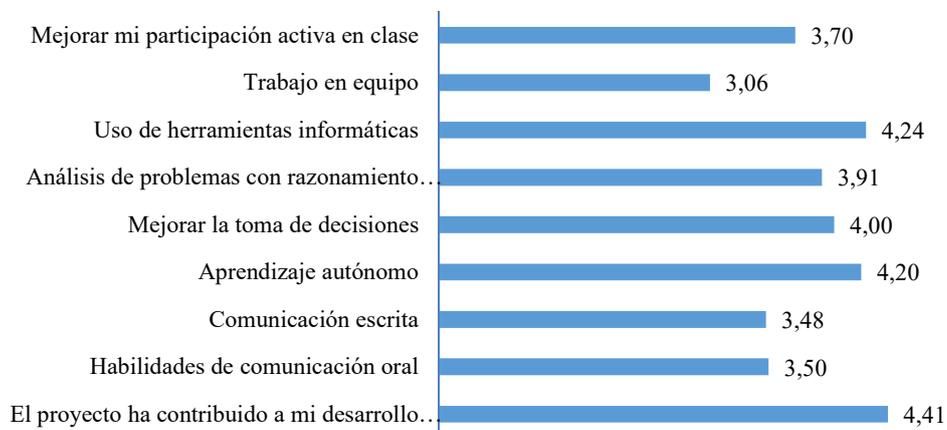
Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.** Utilidad y valor del proyecto



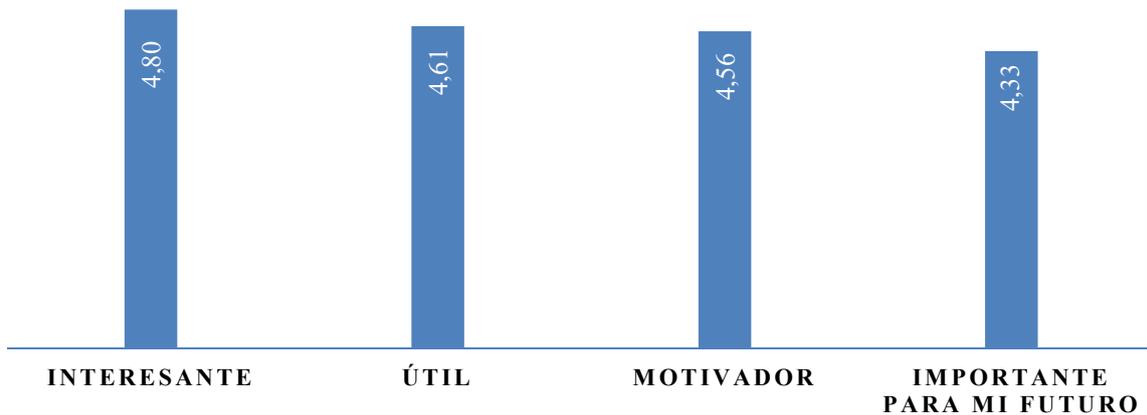
Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.** Adquisición de habilidades y capacidades



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Valoración general del proyecto Brandísimo.



Fuente: Elaboración propia

A nivel de resultados de material, los resultados han quedado plasmados en una publicación. Además, se han desarrollado diversos resultados como videocurriculums o páginas web. De esta manera cada alumno puede contar con su propio material y recursos para incorporarse de forma más efectiva al mercado laboral. La *Gestión de la imagen en el mundo digital* ha permitido crear canales en YouTube, perfiles de redes sociales y firmas electrónicas, etc.

Los principales resultados han supuesto la creación de 82 manuales de identidad corporativa siguiendo las directrices que se llevan a cabo en la realidad empresarial. Referido específicamente a la publicación, se editó un libro con los principales proyectos elegidos tras la valoración del jurado profesional. El libro fue publicado por la Editorial Universidad de Granada. Puede descargarse o visualizarse online en:

- Visualización online: <https://issuu.com/luisdonatoledo/docs/brandisimo>
- Descarga directa: <https://editorial.ugr.es/pages/publicacionesabierto/brandisimo>

A continuación, se ofrecen algunas imágenes de la publicación:

Figura 5. Libro Brandísimo







### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

En base al proyecto presentado se formulan las siguientes preguntas:

**Cuestión 1.** ¿Es necesario la creación de marcas personales?

*Si no le das el mercado la historia de la que hablar, él definirá la historia de tu marca por ti (David Brier)*

*El producto más importante que jamás vas a tener entre tus manos eres tú mismo (Elena Martín)*

A lo largo de los últimos veinte años y, especialmente, durante la última década, los avances tecnológicos han revolucionado el entorno de la comunicación en todas sus facetas y esta revolución ha significado un cambio substancial en la forma en las personas además de las empresas, organizaciones, gobierno e instituciones ven y llevan a cabo sus actividades de comunicación. Sin lugar a dudas, la tecnología ha ejercido y sigue ejerciendo una influencia significativa sobre la comunicación interpersonal y este fenómeno ha abierto el camino a un abanico de herramientas, canales y formas de comunicación cada vez más amplio y diverso.

Sin embargo, hay que reconocer que este creciente número de alternativas no solo ofrece la oportunidad de conseguir una comunicación eficaz, sino también un gran reto: el de saber combinar y coordinar adecuadamente los contenidos y los significados de los mensajes enviados utilizando el *mix* adecuado de lenguaje, estilo, herramientas, canales y formas de comunicación. Ello afecta a todos nuestros perfiles Internet, a nuestra forma de vestir, nuestro estilo de comunicación o de negociación. La marca personal interesa esto tanto para en el ámbito profesional como para establecer relaciones. Por ello cada uno debe adoptar una actitud proactiva en el diseño de habilidades y capacidades necesarias para su proyecto vital y profesional, en la adquisición y comunicación de las mismas.

Debemos ser capaces de localizar aquello que nos hace diferente sin importar incluso si no es algo normalmente aceptado en la sociedad. Al fin y al cabo, ser diferente es arriesgado y atrevido. Ser diferente implica tener razonamiento crítico y propio, cuestionar lo establecido y afrontar los problemas de un modo distinto.

**Cuestión 2.** ¿Es importante formar a los alumnos de marketing e investigación de mercados en temas de diseño gráfico u otras herramientas artísticas?

En una búsqueda rápida de los principales portales para encontrar empleo, más del 70% de las ofertas para graduados en marketing requiere del conocimiento obligatorio de herramientas de diseño gráfico como Illustrator o Photoshop (al menos, conocimientos mínimos).

**Cuestión 3.** ¿Qué beneficios tienes las marcas personales a la hora de buscar empleo?

Algunos de los beneficios para los recién graduados a la hora de buscar empleo son los siguientes: Diferenciarse del resto de profesionales y de recién graduados competidores; desarrollo del potencial y detección de su ventaja competitiva; Identificarse y posicionarse como profesional de un sector determinado; incrementar la red de contactos o creación de networking; aumento de la confianza, la reputación y la autoestima; atracción de potenciales empresas donde se desea trabajar.

En definitiva, el personal branding puede ayudar a conseguir logros profesionales importantes, además de contribuir al autoconocimiento de la persona. Puede también ser de mucha ayuda a la hora de dar a conocer, buscar un empleo, apostar por nuevos retos, encontrar nuevos clientes y conseguir una comunicación coherente y cohesionada a través de todos los medios on y offline.

#### 4. CONCLUSIONES

La marca personal o *personal brand*, es la huella que dejamos en los demás (tanto física como emocional) y cada vez cobra una mayor importancia para lograr el éxito profesional debido a la extensión de las redes sociales y una mayor competencia laboral.

En este contexto, el proyecto Brandísimo se ha desarrollado en el marco de la asignatura de Dirección de Ventas ofertada en el grado de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Granada. El pretexto inicial del proyecto era: ¿cómo podemos vender productos o marcas si somos incapaces de vendernos a nosotros mismos?

Esta pregunta puede sugerir que los alumnos son simples productos, capital humano para incorporarse a las empresas. No son productos de un lineal de supermercados que los empresarios escogen en función de precio o características. No existen las marcas blancas en las personas, todos contamos con capacidades singulares, con factores de diferenciación. Todos tenemos una huella dactilar única.

El objetivo de Brandísimo era que el alumno conociese su potencial, cómo poder encaminar su futuro profesional, qué herramientas tienen a su alcance para transmitir aquello en lo que sobresalen para alcanzar sus metas profesionales. Una pretensión primordial de crear una marca personal es conseguir identificar y comunicar lo que hace valioso, útil y veraz a la persona. Disponer de una marca personal es, en muchos casos, garantía de éxito y aumenta las posibilidades de ser elegido en el mercado laboral.

Como resultados del proyecto se ha aportado la valoración de los alumnos mediante encuesta autoadministrada en línea. Todos los aspectos han alcanzado un grado de satisfacción muy alta, así como una alta percepción de la utilidad del proyecto. Otro resultado fue la publicación de un libro con las mejores propuestas. Este libro aporta reflexiones de profesores universitarios acerca de cómo mejorar y desarrollar la marca personal para una correcta creación de la misma. Además, se incluyen las mejores propuestas de Brandísimo en lo referido a una parte del proyecto, la identidad gráfica. Se ofrecen en el libro un total de 20 marcas personales desarrolladas por los alumnos junto a 10 menciones especiales de las 118 propuestas presentadas en total.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. D. T. (2015). *Marca personal en medios sociales digitales: propuesta de un modelo de autogestión* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Armstrong, G., Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.

## Capítulo 21: Desarrollo de marcas personales en el ámbito de la educación superior

- Arqués, N. (2012). *Y tú, ¿qué marca eres?: 14 claves para gestionar tu reputación personal*. Grupo Planeta (GBS).
- Arruda, W. (2003). *An introduction to personal branding: A revolution in the way we manage our careers*. www.reachcc.com.
- Cantone, D. (2010). *Descubre Tu Camino: Cómo Encontrar Tu Vocación en la Vida (Antes de que Sea Demasiado Tarde)*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Chen, C. P. (2013). Exploring personal branding on YouTube. *Journal of internet commerce*, 12(4), 332-347.
- Delgado, N. (2008). Branding Personal para diseñadores. *Actas de Diseño. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. ISSN, 1850, 2032*.
- Holiday, R. (2016). *Ego is the Enemy*. Penguin.
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management communication quarterly*, 18(3), 307-343.
- Ojeda, E. C. (2016). Branding Personal: Hacia una nueva perspectiva profesional. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 129-148.
- Pérez Ortega, A. (2012). *Marca Personal: Cómo convertirse en la opción referente*. España: ESIC Editorial.
- Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast company*, 10(10), 83-90.
- Rampersad, H. (2009). *Tu marca personal* (Vol. 1). LID Editorial.
- Ramón Plana, J. (2011). *La marca, ¿qué huella quiero dejar? En Personal branding... hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal*. Madrid: Fundación Madrid Excelente.
- Rein, I., Kotler, P., Hamlin, M. and Stoller, M. (2006), *High Visibility: Transforming your Personal and Professional Brand*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Rein, I., P. Kotler, and B. Shields. (2006). *The elusive sports fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*. New York: McGraw-Hill
- Shepherd, I. D. (2005). From cattle and coke to Charlie: Meeting the challenge of self marketing and personal branding. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 589-606.
- Shuker, L. 2010. *It'll look good on your personal statement: A multi-case study of self-marketing amongst 16–19 year olds applying to university*. University of Cambridge, UK: Homerton College.



## CAPÍTULO 22:

# EL USO DEL MARKETING SOCIAL EN LA DONACIÓN DE SANGRE: LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS COMO DONANTES ACTUALES

**Tutora: Josefa D. Martín-Santana**

**Alumnos: Lorena Robaina-Calderín; Juan Guerra-Montenegro**

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)*

**RESUMEN:** La transfusión de sangre contribuye a salvar millones de vidas al año y a garantizar el buen funcionamiento del sistema sanitario, mejorando la esperanza y la calidad de vida de los pacientes gracias al incremento de intervenciones complejas en situaciones de emergencia o rutinarias. En España, los centros de transfusión de sangre son los encargados de las donaciones de sangre, los cuales son conscientes y están convencidos de que la donación voluntaria representa la mejor alternativa para la seguridad y sostenibilidad del suministro de productos sanguíneos. Este estudio de casos hace hincapié en la comunidad joven, más específicamente en los estudiantes universitarios, al tratarse de individuos con un gran potencial para incrementar y mantener estable el *pool* de donantes de sangre mediante su fidelización. Para ello se ha realizado un estudio de una serie de factores internos y externos que afectan directamente al comportamiento de los donantes a través de una muestra de 4.811 participantes. Los resultados obtenidos permiten proponer actuaciones a llevar a cabo por los centros de transfusión de sangre para fidelizar a este grupo de donantes.

**ABSTRACT:** Blood transfusion helps save millions of lives a year, improving patients' life expectancy and quality of life thanks to the increase of complex interventions in emergency or routine situations. In Spain, blood transfusion centers are responsible for blood donations, and are aware and convinced that voluntary donation represents the best alternative for a secure, sustainable blood product supply. This case study emphasizes the young community, specifically university students, as individuals with great potential to increase and maintain a stable pool of donors through their loyalty. For this, a study of internal and external factors that directly affect the behaviour of donors has been carried out through a sample of 4811 participants. The obtained results allow to propose actions to be carried out by blood transfusion centers to retain the loyalty of this group of donors.

## 1. INTRODUCCIÓN

La transfusión de sangre es un servicio clave en los sistemas sanitarios. Contribuyendo a salvar millones de vidas cada año tanto en situaciones rutinarias como de emergencia, permitiendo incrementar de forma considerable el número de intervenciones complejas y mejorar de forma sustancial la esperanza y la calidad de vida de los pacientes (Organización Mundial de la Salud, 2010). De acuerdo con la Federación Nacional de Donantes de Sangre, la distribución en España del consumo de sangre en 2018 fue 34% en oncología, 25% en intervenciones quirúrgicas diversas, 21% en consumos en crónicos, trasplantes y varios, 15% en anemias y 5% en obstetricia y paritorios. La importancia de la donación de sangre es aún mayor debido: (1) la producción de la sangre en el laboratorio es imposible en la actualidad, (2) el descenso y envejecimiento de la población española son dos factores que afectan negativamente al equilibrio entre oferta y demanda, (3) la creciente implantación de nuevas medidas de exclusión de donantes para garantizar la seguridad en la transfusión y (4) los limitados recursos económicos

## **Capítulo 22: *El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales***

disponibles por los organismos responsables de la promoción de sangre encaminados a captar y fidelizar donantes (Organización Mundial de la Salud, 2010; Vavić et al., 2012; Papagiannis et al., 2016).

Todos los países se enfrentan a un desafío permanente en su lucha por obtener de sus donantes la sangre necesaria para satisfacer sus necesidades. La donación de sangre procedente de los donantes voluntarios no remunerados es considerada como la mejor alternativa para lograr la seguridad y la sostenibilidad de los suministros nacionales de sangre, mientras que los sistemas basados en la “donación de pago” puede presentar amenazas para la salud y seguridad de los receptores, así como para los propios donantes (Organización Mundial de la Salud, 2010; Grupo de Expertos de la OMS, 2012; Iajya et al., 2013). Además, los países con sistemas de salud bien estructurados y servicios de transfusión de sangre basados en la donación voluntaria, como es el caso de España, generalmente son capaces de satisfacer la demanda de sangre y productos sanguíneos y, además, tienen una mayor proporción de donantes de sangre regulares (Organización Mundial de la Salud, 2010).

En estos países el acto voluntario de la donación se intenta transformar en una necesidad social que debe ser promovida, con el fin de satisfacer la demanda, por los responsables de la donación. En España esta responsabilidad recae en los centros de transfusión que, de acuerdo con el Real Decreto 1088/2005, se definen como “centros sanitarios en los que se efectúa cualquiera de las actividades relacionadas con la extracción y verificación de la sangre humana o sus componentes, sea cual sea su destino, y de su tratamiento, almacenamiento y distribución cuando el destino sea la transfusión”. De estos centros también dependen los servicios de transfusión, que son unidades de un centro hospitalario vinculadas a un centro de transfusión, en las que, bajo la responsabilidad de un médico especialista en Hematología y Hemoterapia, se almacena sangre y componentes sanguíneos para su transfusión y en las que se realizan pruebas de compatibilidad de sangre y componentes para uso exclusivo en sus instalaciones, incluidas las actividades de transfusión hospitalaria.

España tiene un sistema de donación de sangre voluntaria y no remunerada, cuyos programas para promover la donación se centran principalmente en sensibilizar a la población y en captar a nuevos donantes. Sin embargo, en los últimos años el nivel de donación se ha paralizado o incluso ha disminuido, de ahí que sea una prioridad para la mayoría de los centros de transfusión aumentar el número de donantes, retenerlos y aumentar su frecuencia de donación. Por otra parte, y aunque más de la mitad de la población masculina y femenina podría donar sangre, según las estimaciones sólo un 5% de la población dona, a pesar de las diversas campañas de sensibilización llevadas a cabo por los organismos responsables (France, France y Himawan, 2007; Lacetera y Macis, 2010). En España, esta cifra se situó en 2018 en un 6,64%, partiendo de que el número de donantes activos en ese año fue de 1.993.500, según la Federación Nacional de Donantes de Sangre, y la población entre 18 y 65 años de 30.018.567, según los datos más actualizados del INE. Además, en España y de acuerdo con los datos ofrecidos por la Federación Nacional de Donantes de Sangre, el número de donaciones en los últimos diez años ha descendido un 7,63%, pasando de 1.824.470 en 2009 a 1.685.301 en 2018. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), la tasa idónea de donación de sangre por cada 1.000 habitantes debe situarse entre 40 y 60 donaciones, tasa que no se ha alcanzado en 2018 en España, situándose en 36,07, según las estadísticas publicadas por la Federación Nacional de Donantes de Sangre, y apreciándose, además, diferencias importantes entre las comunidades autónomas, siendo Canarias la que tiene la tasa más baja (31,39) y Extremadura la más alta (44,27).

Estos resultados pueden estar influenciados por las estrategias desarrolladas por los órganos responsables de la donación de sangre en los que muy probablemente no se ha adoptado un enfoque de gestión adecuado (Lemmens et al., 2009; Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, 2010), a pesar de que existe la convicción de que los principios del marketing se pueden aplicar perfectamente en la gestión de las organizaciones no lucrativas, aunque con diferencias relevantes (Padanyi y Gainer,

2004). En este sentido, Álvarez-González, Santos-Vijande y Vázquez-Casielles (2002) y Padanyi y Gainer (2004) señalan que una de las principales diferencias está en que las organizaciones no lucrativas operan en un mercado dual, ya que no sólo tienen como público objetivo a los beneficiarios de sus acciones, sino también a los donantes, que son una pieza clave para el logro de las mismas. Por tanto, cuando se habla de orientación al mercado en este contexto es necesario contemplar ambas realidades (beneficiarios y donantes), adoptándose una cultura organizativa en la que ambos grupos constituyan el centro de las acciones actuales y futuras de la organización. No obstante, y de acuerdo con Álvarez González et al. (2002), la organización no lucrativa, además de su orientación externa, también debe velar por una integración y coordinación interna (departamentos, miembros, etc.) y actividades para lograr satisfacer a beneficiarios y donantes, tarea que recae en quienes ocupan responsabilidades directivas. A este respecto, la Organización Mundial de la Salud (2010) establece que, como en cualquier organización, un programa de donación de sangre efectivo requiere de una gestión efectiva. De hecho, añade que, independientemente de la estructura organizativa, se requieren capacidades de liderazgo, gestión, marketing y comunicación. Es por ello que se considera que en una organización en la que predomina personal médico, de enfermería y de laboratorio, como ocurre en la mayoría de los centros de transfusión, la importancia de estas capacidades no se reconoce o valora lo suficiente. Obviamente, una gestión eficaz y eficiente en los centros de transfusión permitiría al equipo de dirección conseguir un suministro de sangre estable y adaptado a las necesidades de cada momento, es decir, equilibrar la demanda y la oferta, evitándose así los picos de donación innecesarios y, por supuesto, el coste derivado de la extracción, análisis, tratamiento y conservación de bolsas de sangre que tienen fecha de caducidad.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que es necesario un enfoque de orientación al mercado, y más concretamente, un enfoque de orientación al donante, en el que el análisis del comportamiento del donante es esencial. Este enfoque y el estudio del donante ha sido objeto de estudio en el proyecto de investigación titulado *“La Orientación de los Centros de Transfusión de Sangre Españoles hacia sus Principales Stakeholders desde una Perspectiva de Capital Social y su Influencia en la Performance (ORCETRASA)”* (Proyecto ECO2015-64875-R), financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España y avalado por la Sociedad Española de Transfusión Sanguínea y Terapia Celular (SETS), y del cual provienen los datos que nos permiten realizar el caso que se presentará a continuación.

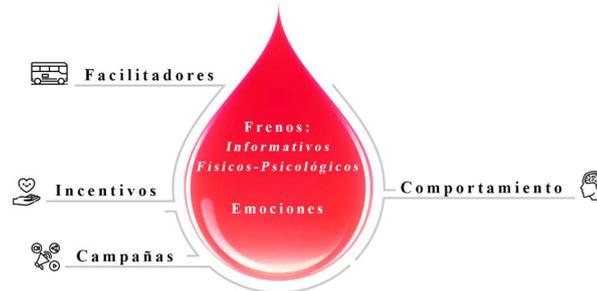
## **2. DESARROLLO DEL CASO**

La OMS sostiene que la donación de sangre procedente de los donantes voluntarios no remunerados es la alternativa más deseable para cualquier sistema sanitario. En España, los centros de transfusión de sangre (CTS) son los encargados de captar nuevos donantes, fidelizar a los donantes actuales y recuperar a los donantes inactivos. Teniendo en cuenta el descenso en donaciones en España durante los últimos años, los CTS deberían implantar estrategias de marketing social en las que el donante actual y potencial sea la clave de su gestión. Ahora bien, siendo conscientes de que no todos los individuos se comportan de la misma forma ante la donación de sangre, la segmentación de mercados se presenta como una herramienta clave para definir segmentos de donantes y, por ende, diseñar planes de actuación diferenciados acordes a cada uno de los segmentos identificados. En este contexto, uno de los segmentos considerados clave para los CTS ha sido el colectivo formado por jóvenes debido a su enorme potencial para conseguir un pool de donantes estable y duradero (Misje, Bosnes y Heier, 2008). Ahora bien, dentro de este colectivo los CTS diseñan estrategias específicas para el colectivo de estudiantes universitarios. El interés por ellos se debe, entre otras razones, a que su formación les permite acceder un mayor número de fuentes de información y así conocer y comprender mejor el sistema de donación de sangre,

superando o aminorando de esta forma aquellos frenos derivados del desconocimiento (Dean et al., 2018). Este colectivo, además de ser mayoritariamente joven (18-25 años), se caracteriza por seguir unos hábitos saludables y activos, lo que los hace candidatos ideales para aumentar y otorgar longevidad al pool de donantes de una forma más eficiente (Eshak et al., 2019). Otra característica que los hace deseables es la facilidad para acceder al mismo, puesto que al estar concentrados en los campus facilita la realización de campañas focalizadas en este colectivo, además de contar con la estrecha colaboración de los equipos de gobierno de las universidades para enviar mensajes a los emails institucionales del alumnado, así como colocar material publicitario sin coste alguno (carteles, folletos, etc.).

Por todas estas características anteriores, los CTS deben dedicar esfuerzos a atraer y fidelizar a los estudiantes universitarios. Ahora bien, dada la escasez de recursos con los que cuentan los CTS y la necesidad de incrementar urgentemente las tasas de donación, los CTS deberían inicialmente centrarse en fidelizar a los donantes activos, es decir, aquellos que han donado regularmente y al menos una vez en el último año (Misje et al., 2008), y, en menor medida, en captar nuevos donantes. Para ello, es de vital importancia conocer su comportamiento ante la donación de sangre, siendo preciso estudiar tanto los factores internos como externos que pueden afectar positiva o negativamente a la donación de sangre. En este caso abordaremos el estudio de algunos de los factores que han sido analizados en el proyecto ORCETRASA. Más concretamente, como se recoge en la Figura 1, se abordarán las barreras y las emociones como factores internos del donante y los facilitadores, los incentivos y las campañas de promoción de los CTS como factores externos, la mayoría de ellos. De estos cinco factores, las barreras actuarán como freno a la donación y los restantes factores como motivadores de la donación.

**Figura 1.** Factores influyentes en el comportamiento del donante



Fuente: Elaboración propia

Las barreras o frenos hacia la donación de sangre son elementos que la impiden u obstaculizan. En la literatura existe una amplia tipología de ellos (miedo, falta de información, falta de tiempo o razones médicas), siendo las de mayor interés para este estudio las relativas a la carencia de información y los frenos físicos y psicológicos que pueden dificultar la donación o la repetición de la misma. Las barreras informativas se refieren principalmente a la falta de información sobre el proceso de donación, sobre los lugares y horarios de los centros o sobre la necesidad constante de sangre (Martín-Santana, Beerli-Palacio y Romero-Domínguez, 2019). En cuanto a las barreras físicas y psicológicas, las primeras se vinculan a la preocupación de los donantes por sufrir consecuencias físicas negativas al donar y las segundas, con el miedo a las agujas, al dolor, a la sangre, etc. (Martín-Santana et al., 2019).

Las emociones anticipadas (EAs) son aquellas que siente un individuo hacia la realización o no de un comportamiento futuro (Rezvani, Jansson, y Bengtsson, 2017). En este caso se abordan únicamente las emociones que motivan la donación, es decir, aquellas negativas que puede llegar a sentir una persona cuando al ver una unidad móvil decide no donar (decepción, culpabilidad y enfado), así como aquellas positivas que siente una persona cuando decide hacerlo (felicidad, orgullo y satisfacción).

**Capítulo 22: El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales**

Los facilitadores representan todos aquellos factores internos o externos que facilitan el acto físico de ir a donar, tales como disponer de tiempo libre, compatibilidad de horarios, cercanía de los puntos de extracción y facilidad de aparcamiento. Beerli-Palacio y Martín-Santana (2015) y Ringwald, Zimmermann y Eckstein (2010) demostraron que estos facilitadores juegan un papel más importante que el altruismo en la decisión de donar, sobre todo entre los donantes jóvenes.

Los incentivos hacen referencia a los estímulos que usan los CTS para premiar la donación de sangre y lograr su repetición. En su diseño se debe tener en cuenta que estos incentivos no entren en conflicto con el altruismo, que es el principal motivador de la donación voluntaria de sangre. Es por ello que la tipología de incentivos que se utiliza dista mucho de la utilizada en los sectores económicos. En el contexto de la donación de sangre los incentivos más utilizados hacen referencia a los resultados del análisis de la sangre donada, consejos médicos, reconocimientos sociales por ser donante habitual, regalos simbólicos, etc. (Beerli-Palacio y Martín-Santana, 2015).

Finalmente, el uso de campañas publicitarias por parte de los CTS también actúa como motivador extrínseco de la donación de sangre tanto para captar nuevos donantes como para lograr la repetición. En este tipo de organizaciones es habitual el uso de llamamientos urgentes de necesidad de sangre, de campañas publicitarias en medios de comunicación o de llamadas de recordatorio a los donantes habituales para que acudan a donar (llamada o SMS desde el centro de donación). Eser et al. (2010) demostraron que los estudiantes universitarios son muy sensibles a las campañas de llamamiento social.

**Metodología**

La población de estudio está compuesta por estudiantes universitarios que son donantes activos, mayores de 18 años, de ambos sexos y residentes en España. Los datos proceden de la base de datos del proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R), generada a partir de un cuestionario *online*. En la distribución de este cuestionario participaron 14 de los 17 CTS existentes en España y 24 universidades públicas y privadas. Estas entidades enviaron el enlace del cuestionario a sus bases de datos (donantes y miembros de la comunidad universitaria, respectivamente) en un mail en el que se les solicitaba su colaboración con este proyecto. La muestra final del colectivo de estudiantes ascendió a 4.811, que como se puede observar en la Tabla 1, son mayoritariamente mujeres (65,6%), menores de 25 años (71,1%), sin trabajo (60,6%) y con ingresos mensuales en sus hogares menores a 2.000€ (56,8%).

**Tabla 1.** Perfil sociodemográfico del donante universitario

|  | N            | %            |
|--|--------------|--------------|
| <b>Sexo</b>                                  |              |              |
| Hombre                                       | 1.653        | 34,4         |
| Mujer  | 3.158        | 65,6         |
| <b>Edad</b>                                  |              |              |
| Entre 18 y 25 años                           | 3.421        | 71,1         |
| Entre 26 y 35 años                           | 787          | 16,4         |
| Entre 36 y 45 años                           | 352          | 7,3          |
| Más de 46 años                               | 251          | 5,2          |
| <b>Trabaja</b>                               |              |              |
| Sí   | 1.894        | 39,4         |
| No   | 2.917        | 60,6         |
| <b>Nivel de ingresos totales en el hogar</b> |              |              |
| Menos de 1.000€ al mes                       | 948          | 19,7         |
| Entre 1.001 y 2.000€ al mes                  | 1.786        | 37,1         |
| Entre 2.001 y 4.000€ al mes                  | 1.551        | 32,2         |
| Entre 4.001 y 6.000€ al mes                  | 403          | 8,4          |
| Más de 6000€ al mes                          | 123          | 2,6          |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>4.811</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

**Capítulo 22: El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales**

En la Tabla 2 se recogen algunas características conductuales de los donantes universitarios. Para una mejor comprensión de las mismas se ha incluido entre paréntesis la pregunta formulada en cada caso. Como se observa en la Tabla 2, los participantes donan sangre una o dos veces al año (71,6%), suelen utilizar las unidades móviles como lugar habitual de donación (39,6%), tienen poca experiencia como donantes de sangre (73,8%) y no están familiarizados con lo que supone la necesidad cercana de recibir una transfusión de sangre (71,1%).

**Tabla 2.** Perfil conductual del donante universitario

|  | N            | %            |
|--|--------------|--------------|
| <b>Frecuencia anual de donación (¿Cuántas veces al año suele donar sangre?)</b>  |              |              |
| 1 vez al año   | 1.577        | 32,8         |
| 2 veces al año   | 1.869        | 38,8         |
| 3 o 4 veces al año   | 1.365        | 28,4         |
| <b>Lugar habitual de donación (¿Dónde suele donar sangre?)</b>   |              |              |
| Centro de transfusión  | 840          | 17,5         |
| Hospital o clínica   | 581          | 12,1         |
| Centros de salud   | 404          | 8,4          |
| Unidad móvil   | 1.905        | 39,6         |
| Otros lugares: trabajo, centro de estudios, centro comunitario, local del ayuntamiento, etc.   | 1.081        | 22,4         |
| <b>Tiempo como donante (¿Cuántos años lleva donando sangre de forma más o menos regular?)</b>  |              |              |
| Menos de 2 años  | 1.805        | 37,5         |
| Entre 2 y 4 años   | 1.748        | 36,3         |
| Entre 5 y 10 años  | 808          | 16,8         |
| Entre 11 y 15 años   | 181          | 3,8          |
| Más de 15 años   | 269          | 5,6          |
| <b>Donante/familiar receptor de transfusión (¿Ha recibido usted o un familiar muy cercano una transfusión de sangre en el pasado?)</b> |              |              |
| Sí   | 1.389        | 28,9         |
| No   | 3.422        | 71,1         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>4.811</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos pertenecientes al proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

Los ítems incluidos en el cuestionario relativos a los seis factores analizados se han desarrollado a partir de la literatura existente. Todas estas escalas fueron validadas a través de análisis de componentes principales (ACP) o análisis factoriales confirmatorios (AFC) en el desarrollo del proyecto ORCETRASA. Todos estos factores fueron medidos a través de preguntas dicotómicas (Sí/No), salvo las emociones en las que se utilizó una escala Likert de 7 puntos, donde 1 significaba “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”.

## Resultados

Comenzando por el análisis de las barreras informativas, los resultados recogidos en la Tabla 3 indican que, a pesar de ser donantes activos, los estudiantes universitarios siguen manifestando en un porcentaje elevado la presencia de este tipo de frenos hacia el incremento del número de donaciones (42,2%, 53,9% y 48,3% para cada uno de los frenos informativos analizados). Los resultados del test de la chi-cuadrado indican que la frecuencia de donación afecta a la presencia de estas barreras informativas, aunque tan solo de forma significativa en la segunda de ellas ( $\chi^2=17,006$ ,  $p=0,000$ ). Así, se observa que cuanto mayor es la frecuencia de donación menores son los frenos relativos a la falta de información de los lugares u horarios de los centros o puntos de donación (49,6%, 54,4% y 57,1%). Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de seguir trabajando en la eliminación de estos frenos para conseguir un incremento en el número de donaciones de los estudiantes universitarios que forman parte actualmente del sistema de donación.

**Capítulo 22: El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales**

**Tabla 3.** Frenos informativos hacia la donación

|  | TOTAL |      | 1 vez al año |      | 2 veces al año |      | 3 o 4 veces al año |      | $\chi^2$<br>(p)   |
|--|-------|------|--------------|------|----------------|------|--------------------|------|-------------------|
|  | N     | %    | N            | %    | N              | %    | N                  | %    |                   |
| Falta de información del proceso de donación de sangre o requisitos para donar     | 2.030 | 42,2 | 683          | 43,3 | 775            | 41,5 | 572                | 41,9 | 1,258<br>(0,533)  |
| Falta de información de los lugares u horarios de los centros o puntos de donación | 2.595 | 53,9 | 901          | 57,1 | 1.017          | 54,4 | 677                | 49,6 | 17,006<br>(0,000) |
| Falta de información sobre la necesidad constante de sangre                        | 2.322 | 48,3 | 793          | 50,3 | 893            | 47,8 | 636                | 46,6 | 4,282<br>(0,118)  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

En cuanto a los frenos de tipo físico y psicológico, los análisis realizados indican una prevalencia menor que la registrada en las barreras informativas, pues en todos ellos el porcentaje de respuestas afirmativas es inferior al 50%, oscilando entre 18,9% y 41,7% (Tabla 4). Al igual que en el caso anterior, la frecuencia de donación influye en la respuesta de los participantes, pudiéndose observar en general que la prevalencia de estos frenos es menor a medida que aumenta la frecuencia, aunque no siempre de forma significativa en todos ellos. En lo que respecta a los frenos físicos (“Sufrir malestar físico” y “Sufrir heridas en los brazos derivadas de la punción con la aguja”), los resultados muestran diferencias significativas en ambos casos ( $\chi^2=10,081$ ,  $p=0,006$  y  $\chi^2=6,283$ ,  $p=0,043$ , respectivamente). A este respecto, es importante señalar que la prevalencia de estos frenos, principalmente el primero, debe ser tomada en cuenta por los CTS, dado que estamos ante un colectivo que es donante actualmente, aunque con una escasa experiencia como tal lo que ayuda a justificar estos resultados. En lo que a los frenos psicológicos se refiere, solo existe una relación significativa con la frecuencia de donación en el freno “Miedo a sufrir anemia” ( $\chi^2=7,238$ ,  $p=0,027$ ). Ahora bien, los CTS deberán tener muy presente que en todo el colectivo de estudiantes universitarios sigue existiendo una serie de miedos asociados a la donación que les impide aumentar el número de donaciones.

**Tabla 4.** Frenos físicos y psicológicos hacia la donación

|   | TOTAL |      | 1 vez al año |      | 2 veces al año |      | 3 o 4 veces al año |      | $\chi^2$<br>(p)   |
|---|-------|------|--------------|------|----------------|------|--------------------|------|-------------------|
|   | N     | %    | N            | %    | N              | %    | N                  | %    |                   |
| Sufrir malestar físico (náuseas, vómitos, mareos, etc.)   | 1.896 | 39,4 | 672          | 42,6 | 708            | 37,9 | 516                | 37,8 | 10,081<br>(0,006) |
| Sufrir heridas en los brazos derivadas de la punción con la aguja (hematomas, irritación, etc.) | 1.086 | 22,6 | 390          | 24,7 | 400            | 21,4 | 296                | 21,7 | 6,283<br>(0,043)  |
| Miedo general y ansiedad hacia la donación de sangre  | 1.862 | 38,7 | 627          | 39,8 | 711            | 38,0 | 524                | 38,4 | 1,143<br>(0,565)  |
| Miedo a las agujas y/o al dolor   | 2.007 | 41,7 | 670          | 42,5 | 756            | 40,4 | 581                | 42,6 | 2,021<br>(0,364)  |
| Miedo a la visión de la sangre  | 1.653 | 34,4 | 553          | 35,1 | 627            | 33,5 | 473                | 34,7 | 0,948<br>(0,623)  |
| Miedo a sufrir anemia   | 911   | 18,9 | 331          | 21,0 | 345            | 18,5 | 235                | 17,2 | 7,238<br>(0,027)  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

En el análisis de las EAs debemos diferenciar entre las derivadas de la acción (Si yo decidiera DONAR...) y las de la inacción (Si yo decidiera NO DONAR...), aunque ambas tipologías de emociones motivan la donación. En cuanto a las EAs derivadas de la acción, los resultados recogidos en la Tabla 5 indican que todos los encuestados sienten este tipo de emociones con una gran intensidad, pues en las tres emociones analizadas (felicidad, orgullo y satisfacción), los valores medios son muy elevados y la desviación típica es reducida, máxime si consideramos que la escala utilizada oscilaba entre 1 y 7. Para estas 3 emociones se observa la existencia de diferencia de medias en función de la

**Capítulo 22: El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales**

frecuencia de donación, pues en todos los casos el nivel de significación es inferior al 1%. Así, este tipo de emociones se manifiesta con mayor intensidad a medida que aumenta la frecuencia de donación, de ahí la necesidad de que los CTS refuercen en sus campañas promocionales este tipo de emociones. En lo que a las EAs derivadas de la inacción se refiere, los resultados también indican que estas emociones surgirían entre los estudiantes universitarios si decidieran no donar, aunque su intensidad es menor que las EAs derivadas de la acción, pues los valores medios oscilan entre 4,07 y 4,70, en una escala de 1 a 7. En dos de las tres emociones se observa la existencia de diferencia de medias en función de la frecuencia de donación a un nivel de significación inferior al 5%. Así, cuanto mayor sea la frecuencia de donación los sentimientos de decepción, culpabilidad y enfado son mayores. Los CTS pueden hacer uso también de estas emociones en sus campañas al objeto de incrementar la frecuencia de donación entre los estudiantes universitarios.

**Tabla 5.** Emociones anticipadas que motivan la donación

|                                    | TOTAL |      | 1 vez al año |      | 2 veces al año |      | 3 o 4 veces al año |      | F (p)          |
|------------------------------------|-------|------|--------------|------|----------------|------|--------------------|------|----------------|
|                                    | Media | D.T. | Media        | D.T. | Media          | D.T. | Media              | D.T. |                |
| <b>Si yo decidiera DONAR...</b>    |       |      |              |      |                |      |                    |      |                |
| me sentiría feliz                  | 6,30  | 1,06 | 6,18         | 1,14 | 6,34           | 1,00 | 6,39               | 1,06 | 15,982 (0,000) |
| me sentiría orgulloso/a            | 6,30  | 1,17 | 6,22         | 1,23 | 6,33           | 1,13 | 6,36               | 1,15 | 6,526 (0,001)  |
| me sentiría satisfecho/a           | 6,52  | 0,89 | 6,41         | 0,99 | 6,57           | 0,84 | 6,60               | 0,83 | 19,674 (0,000) |
| <b>Si yo decidiera NO DONAR...</b> |       |      |              |      |                |      |                    |      |                |
| me sentiría decepcionado/a         | 4,70  | 2,05 | 4,63         | 2,02 | 4,68           | 2,05 | 4,82               | 2,07 | 3,485 (0,031)  |
| me sentiría culpable               | 4,51  | 2,09 | 4,47         | 2,06 | 4,48           | 2,08 | 4,58               | 2,14 | 1,296 (0,274)  |
| me enfadaría conmigo mismo/a       | 4,07  | 2,13 | 3,98         | 2,10 | 4,03           | 2,11 | 4,22               | 2,20 | 5,230 (0,005)  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

En cuanto a los facilitadores hacia la donación hemos de señalar que, en general, existe una alta sensibilidad de los encuestados hacia los mismos (Tabla 6), lo que facilita la labor de los CTS de definir de forma más eficaz y eficiente sus actuaciones. Así, de los ocho facilitadores analizados, la cercanía de las unidades móviles al domicilio, a lugares de trabajo/estudio o a lugares muy concurridos es el de mayor aceptación (89,2%), seguido de la facilidad para aparcar (75,9%), de la buena ubicación de los centros o puntos de donación (70,4%) y de un tiempo de espera inferior a media hora (67,5%). Por otra parte, los resultados de esta tabla también indican que la mayor o menor sensibilidad de los participantes hacia estos facilitadores difiere en función de su frecuencia de donación, a excepción de la “Facilidad para aparcar en los centros o puntos de donación” ( $\chi^2=2,821$ ,  $p=0,244$ ). Se puede observar que estos facilitadores juegan un papel más significativo a la hora de incrementar la frecuencia de donación cuanto mayor es la frecuencia de donación manifestada por el encuestado. Es decir, aquellas personas que suelen donar valoran mucho más todos aquellos esfuerzos que se hagan desde los CTS para facilitar la donación de sangre. Así, por ejemplo, la “Cercanía de los centros o puntos de donación” será más efectiva para aquellas personas que acuden 3 o 4 veces al año (65,4%), que aquellas que van 2 veces al año (60,0%) o los que tan solo van 1 vez al año (58,9%). Ahora bien, este patrón de más sensibilidad a mayor frecuencia de donación no se muestra en dos de los ocho facilitadores: “Disponer 1-2 horas libres en el trabajo para ir a donar” y “Encontrarme unidades móviles cercanas al domicilio, lugar de trabajo/estudio o en lugares concurridos”. Así, respecto del primero, el resultado obtenido demuestra claramente el compromiso de los donantes más frecuentes con el acto de donar, ya que no lo consideran tan esencial como otros facilitadores y además en menor medida que los donantes de menor frecuencia

**Capítulo 22: El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales**

(50,9% y 46,3% para los donantes de 1 vez al año y para los donantes de 2 veces al año, respectivamente). Esta misma lectura es posible hacerla con el otro facilitador, aunque en este caso es necesario señalar que se trata del facilitador más relevante para los tres grupos de donantes (91,7%, 91,1% y 83,7%) y, por tanto, el facilitador por excelencia que deben utilizar los CTS para mejorar la frecuencia de donación de todos los donantes independientemente de su frecuencia de donación.

**Tabla 6.** Facilitadores hacia la donación

|   | TOTAL |      | 1 vez al año |      | 2 veces al año |      | 3 o 4 veces al año |      | $\chi^2$<br>(p)   |
|---|-------|------|--------------|------|----------------|------|--------------------|------|-------------------|
|   | N     | %    | N            | %    | N              | %    | N                  | %    |                   |
| Disponibilidad de tiempo libre  | 2.725 | 56,6 | 808          | 51,2 | 1.038          | 55,5 | 879                | 64,4 | 53,105<br>(0,000) |
| Compatibilidad de horarios con los centros o puntos de donación   | 2.143 | 44,5 | 663          | 42,0 | 795            | 42,5 | 685                | 50,2 | 24,619<br>(0,000) |
| Cercanía de los centros o puntos de donación  | 2.943 | 61,2 | 929          | 58,9 | 1.121          | 60,0 | 893                | 65,4 | 14,897<br>(0,001) |
| Buena ubicación de los centros o puntos de donación   | 3.368 | 70,4 | 1.100        | 69,8 | 1.293          | 69,2 | 995                | 72,9 | 5,724<br>(0,057)  |
| Facilidad para aparcar en los centros o puntos de donación  | 3.652 | 75,9 | 1.192        | 75,6 | 1.402          | 75,0 | 1.058              | 77,5 | 2,821<br>(0,244)  |
| Tiempo de espera inferior a media hora  | 3.249 | 67,5 | 1.010        | 64,0 | 1.282          | 68,6 | 957                | 70,1 | 13,838<br>(0,001) |
| Disponer de 1-2 horas libres en el trabajo para ir a donar  | 2.258 | 46,9 | 802          | 50,9 | 864            | 46,3 | 592                | 43,4 | 17,049<br>(0,000) |
| Encontrarme con unidades móviles cercanas al domicilio, lugar de trabajo/estudio o en lugares concurridos | 4.289 | 89,2 | 1.446        | 91,7 | 1.701          | 91,1 | 1.142              | 83,7 | 60,163<br>(0,000) |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

De los datos recogidos en la Tabla 7 se desprende que la existencia de una polaridad en los incentivos hacia la donación al alcance de los CTS para incrementar la frecuencia de donación de los actuales donantes que son estudiantes universitarios. Por un lado, se encuentran los incentivos relacionados con los beneficios médicos cuya relevancia se sitúa entre 63,6% y 69,6% y, por otro lado, los incentivos relacionados con el reconocimiento social, cuya importancia es mucho menor, oscilando entre 15,5% y 26,2%. Como se aprecia en esta tabla, en uno de los incentivos no existen diferencias respecto de la frecuencia de donación de los encuestados: “Recibir regalos simbólicos por donar” ( $\chi^2=0,303$ ,  $p=0,859$ ). En cuanto a los incentivos médicos, se observa que el interés por los mismos decrece a medida que se incrementa la frecuencia; mientras que en los incentivos sociales ocurre lo contrario. Al margen de la mayor o menor importancia que se les concede a los incentivos médicos es necesario señalar que los CTS deben apostar por ellos. En cuanto a los incentivos sociales, estos deben ser utilizados principalmente entre los de mayor frecuencia, pues son los que más relevancia otorgan a los mismos, al concederles los donantes a este tipo de incentivos una forma de premiar su constancia y esfuerzo.

Finalmente, y en cuanto al uso por parte de los CTS de campañas publicitarias o de llamamiento para incrementar la frecuencia de donación de los estudiantes universitarios (Tabla 8), los resultados indican que, en general, este colectivo es muy sensible a estas actuaciones de este tipo, oscilando los porcentajes entre 69,6% y 93,6%. Como se observa el llamamiento urgente y recibir una llamada o mensaje parecen ser los más efectivos para este colectivo en su conjunto, aunque las otras dos actuaciones también registran porcentajes elevados (69,6% y 72,8%). Por otra parte, se observa que, a excepción de “Conocer el testimonio de personas que hayan recibido una transfusión de sangre” ( $\chi^2=4,216$ ,  $p=0,121$ ), existen diferencias en la repercusión de esas acciones en función de la frecuencia de donación de los entrevistados, siendo mucho más sensibles aquellos que han manifestado donar sangre dos veces al año.

**Tabla 7.** Incentivos hacia la donación

|  | TOTAL |      | 1 vez al año |      | 2 veces al año |      | 3 o 4 veces al año |      | $\chi^2$<br>(p)   |
|--|-------|------|--------------|------|----------------|------|--------------------|------|-------------------|
|  | N     | %    | N            | %    | N              | %    | N                  | %    |                   |
| Conocer los resultados del análisis de mi sangre   | 3.347 | 69,6 | 1.132        | 71,8 | 1.321          | 70,7 | 894                | 65,5 | 15,519<br>(0,000) |
| Conocer si padezco alguna enfermedad infecciosa  | 3.155 | 65,6 | 1.056        | 67,0 | 1.247          | 66,8 | 852                | 62,4 | 8,529<br>(0,014)  |
| Recibir consejos médicos sobre mi estado de salud  | 3.058 | 63,6 | 1.057        | 67,0 | 1.204          | 64,5 | 797                | 58,4 | 24,591<br>(0,000) |
| Recibir un reconocimiento social por ser donante habitual (acto público, diplomas, medallas, certificados, etc.) | 746   | 15,5 | 242          | 15,3 | 269            | 14,4 | 239                | 17,2 | 4,820<br>(0,090)  |
| Recibir regalos simbólicos por donar (camisetas, pins, toallas, tazas, etc.)                                     | 1.258 | 26,2 | 419          | 26,6 | 481            | 25,7 | 358                | 26,2 | 0,303<br>(0,859)  |
| Premiar mi trayectoria como donante con regalos simbólicos   | 1.259 | 26,2 | 382          | 24,2 | 460            | 24,6 | 417                | 30,5 | 18,948<br>(0,000) |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

**Tabla 8.** Campañas publicitarias o de llamamiento

|  | Total |      | 1 vez al año |      | 2 veces al año |      | 3 o 4 veces al año |      | $\chi^2$<br>(p)   |
|--|-------|------|--------------|------|----------------|------|--------------------|------|-------------------|
|  | N     | %    | N            | %    | N              | %    | N                  | %    |                   |
| Un llamamiento urgente de necesidad de sangre                                  | 4.501 | 93,6 | 1.462        | 92,7 | 1.776          | 95,1 | 1.263              | 92,5 | 11,456<br>(0,003) |
| Ver u oír una campaña publicitaria en TV, radio o redes sociales               | 3.348 | 69,6 | 1.098        | 69,6 | 1.336          | 71,5 | 914                | 67,0 | 7,754<br>(0,021)  |
| Recibir una llamada o mensaje del centro de donación                           | 3.907 | 81,2 | 1.216        | 77,1 | 1.548          | 82,9 | 1.143              | 83,7 | 26,483<br>(0,000) |
| Conocer el testimonio de personas que hayan recibido una transfusión de sangre | 3.501 | 72,8 | 1.127        | 71,5 | 1.390          | 74,4 | 984                | 72,1 | 4,216<br>(0,121)  |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos pertenecientes al proyecto ORCETRASA (Proyecto ECO2015-64875-R)

### 3. PREGUNTAS/CUESTIONES PARA LA DISCUSIÓN

**Cuestión 1.** Identificar y clasificar otros factores internos y externos que pueden afectar a la conducta de donación de los estudiantes universitarios tanto actuales como potenciales.

Con esta cuestión se pretende generar un debate sobre la existencia de otros factores, tanto internos como externos, que no se han analizado en este trabajo pero que pueden afectar también al comportamiento del donante actual o potencial. Para ello el alumnado se puede fundamentar en el análisis del comportamiento del consumidor en general, en el que se establece una serie de variables internas, externas y de marketing. Sería recomendable que el debate girase no solo en torno a su identificación y clasificación, sino también en cómo cada una de ellas afectaría a la intención o conducta de donación, es decir, positiva o negativamente. Entre las variables internas, además de las ya trabajadas en este caso, sería de interés abordar la influencia de (1) las motivaciones que llevan a las personas a donar, donde el altruismo es la motivación por excelencia, aunque también es posible otras categorías tales como la solidaridad, el interés propio (relacionadas con la satisfacción personal o el reconocimiento social) y la presión social; (2) la imagen de las organizaciones responsables de la donación de sangre; (3) la experiencia que haya tenido la persona como donante, analizando no solo si esa experiencia ha sido o no positiva, sino también la confianza que le inspira la organización en la que dona, su satisfacción y su intención de volver a donar; (4) la actitud hacia la donación; (5) las otras dos categorías de EAs no

## Capítulo 22: El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales

abordadas en este estudio y (6) las características personales y conductuales de la persona tales como edad, nivel de estudios, profesión, lugar de residencia, religión, pertenencia a organizaciones benéficas u ONG, frecuencia de donación, etc. Entre las variables externas destacan como relevantes para la donación de sangre (1) la cultura de la sociedad a la que pertenece el individuo; (2) la clase social y (3) los grupos sociales a los que pertenece o desea pertenecer el individuo, tales como su familia, amigos, compañeros de trabajo, celebridades, etc. Finalmente, toda la actividad promocional *offline* y *online* de los CTS afectarán a la decisión de donar o volver a donar, así como la calidad del servicio prestado por los CTS a sus donantes.

**Cuestión 2.** Determinar el mix de medios de comunicación más apropiado para lanzar campañas publicitarias dirigidas a estudiantes universitarios con el objetivo de captar y retener.

Con esta cuestión se persigue que el lector, teniendo en cuenta las ventajas e inconvenientes de los diferentes medios de comunicación al alcance de los CTS, así como el perfil de los receptores de tales campañas publicitarias, proponga a groso modo un mix de medios adecuados. En lo referente a los medios *offline*, no cabe duda que tanto la televisión como el cine pueden ser medios afines al público objetivo (estudiantes universitarios), no ocurriendo lo mismo con los diarios y las revistas. Ahora bien, si tenemos en cuenta el elevado coste de ambos medios, así como la escasez de recursos de los CTS y la concentración geográfica de los estudiantes en los campus universitarios, la colaboración de las instituciones universidades es crucial para estas campañas, en las que se puede recurrir al uso de PLV (cartelería, folletos, etc.), así como a la publicidad directa (mensajes a través de los correos universitarios) o a la realización de charlas. El medio *online* es uno de los más adecuados para el público objetivo, que además cuenta con un amplio abanico de soportes (sitios webs, buscadores, redes sociales, móvil, etc.) y formatos (banner, botón, vídeos, etc.) cada vez más atractivos. Ahora bien, de todos los posibles soportes son las redes sociales (RRSS) las más atractivas dado el menor coste que implican y además la posibilidad de utilizar no solo las propias de los CTS sino también las de las universidades. Por supuesto, no hay que olvidar que las webs institucionales de los CTS y de las universidades son también soportes a utilizar en estas campañas. Finalmente, la presencia de las unidades móviles en los campus universitarios es en sí misma publicidad exterior, no debiendo olvidar la labor que hacen de captación las promotoras de los CTS que invitan a los estudiantes a donar sangre, pudiendo ser consideradas, por tanto, como fuerza de ventas.

**Cuestión 3.** Proponer facilitadores e incentivos específicos dirigidos a los estudiantes universitarios.

Con esta última cuestión se pretende despertar la creatividad de los lectores a través de una lluvia de ideas sobre posibles facilitadores e incentivos de gran atractivo para los estudiantes universitarios. Algunas ideas de posibles facilitadores son: disponer de 1 a 2 horas libres de clase para ir a donar, compatibilidad de horarios con las jornadas estudiantiles, ampliar presencia de las unidades móviles en las universidades, rellenar el formulario previo a donar en las cafeterías de las universidades (aprovechamiento del tiempo libre), etc. Y para el caso de los incentivos, algunos ejemplos son: aumento en el tiempo de renovación de libros y materiales de las bibliotecas universitarias para los donantes, bono-descuento para el desayuno en las cafeterías universitarias el día de la donación, descuentos en las tarifas universitarias para los donantes habituales, regalos de papelería (lápices, cuadernos, etc.), entradas gratuitas a eventos deportivos, etc.

## 4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos del análisis de los factores internos y externos que afectan al comportamiento de los estudiantes universitarios como donantes de sangre muestran que, a pesar de formar parte del

## Capítulo 22: *El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales*

sistema de donación, este colectivo continúa presentando una elevada frecuencia de frenos informativos y de frenos físicos y psicológicos sobre los que los CTS deben trabajar para disminuir o eliminar, al objeto de incrementar el número de sus donaciones anuales. Es por ello que los CTS deben focalizar sus esfuerzos en realizar campañas que ayuden a disminuir y/o eliminar esta clase de frenos, así como a incentivar la continuidad de este colectivo en el pool de donantes, ya que a medida que la frecuencia de donación aumenta este tipo de frenos disminuyen de manera natural.

Con respecto a las emociones anticipadas, si bien los CTS pueden hacer uso de los dos tipos de emociones analizadas en los mensajes de sus campañas, las mayores puntuaciones otorgadas a las EAs positivas derivadas de la decisión de donar hacen más aconsejable apostar inicialmente por las mismas, las cuales además aumentan con la frecuencia de donación. Más específicamente, los CTS pueden aludir en sus campañas a los sentimientos de felicidad, orgullo y satisfacción derivados de donar sangre, aunque también a los sentimientos de decepción, culpabilidad y enfado con uno mismo derivados de la decisión de no hacerlo. Además, los resultados obtenidos refuerzan esta propuesta, ya que entre este colectivo se observa una elevada sensibilidad hacia las campañas publicitarias o de llamamiento urgente, las cuales deben ser utilizadas no solo con el propósito de captar nuevos donantes sino también con el de fidelizar a los donantes actuales.

Los facilitadores son gratamente recibidos por todos los estudiantes universitarios en general y, en mayor medida, por los que registran mayores tasas de donación, siendo el más relevante el encontrarse con unidades móviles cercanas al domicilio, lugar de trabajo/estudio o en lugares concurrido. Ahora bien, estos facilitadores pueden combinarse con ofrecer incentivos. De las dos tipologías de incentivos, son los médicos los que gozan de una mayor aceptación, aunque los sociales pueden ser de gran utilidad entre los donantes de mayor frecuencia.

En suma, y teniendo en cuenta los factores internos y los factores externos que afectan al comportamiento de los estudiantes universitarios que son donantes actualmente, los CTS deben focalizar sus esfuerzos en mantener y fidelizar a este colectivo para otorgar estabilidad y longevidad al *pool* de donantes. Es por ello que deben diseñar planes integrales de actuación en los que se combinen diferentes acciones encaminadas a facilitar el acceso de los estudiantes a la donación, realizar campañas *offline* y *online* que ayuden tanto a superar los frenos como a promover la donación haciendo énfasis en las EAs, así como premiando personal y públicamente la conducta de donación.

### **AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación ha sido financiada por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España (Proyecto ECO2015-64875-R).

Lorena Robaina Calderín y Juan Guerra Montenegro gozan de un contrato predoctoral con financiación de la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información de la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento y del Fondo Social Europeo (FSE). Programa Operativo Integrado de Canarias 2014-2020, Eje 3 Tema Prioritario 74 (85%).

### **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez-González, L.I., Santos-Vijande, M.L. y Vázquez-Casielles, R. (2002): The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7(1): 55–67.

**Capítulo 22: El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales**

- Beerli-Palacio, A. y Martín-Santana, J.D. (2015): How to increase blood donation by social marketing. *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 12(3): 256-266.
- Dean, B.J., Hewitt, S.N., Begos, M.C., Gomez, A. y Messam, L.L.M. (2018): An analysis of blood donation barriers experienced by North American and Caribbean university students in Grenada, West Indies. *Transfusion and Apheresis Science* 57: 40-45.
- Eser, B., Kurnaz, F., Kaynar, L., Yay, M., Sivgin, S., Ünal, A. y Çetin, M. (2010): Are university students a favourable target group for blood donation campaigns? *Turkish Journal of Haematology* 27: 275-281.
- Eshak, E.S., Ghazawy, E.R., Abd-El Rahman, T.A. y Hafez, S.M. (2019): Crossing the wide gap between positive attitude towards blood donation and its poor practice among university students: can knowledge and demographic characteristics help?! *Journal of Public Health: From Theory to Practice* 27: 319-337.
- Federación de Donantes de Sangre (2018): Estadísticas Nacionales 2018 [<http://www.donantesdesangre.es/index.php/noticias/19-estadisticas-nacionales-2018>], available at 23/01/2020.
- Grupo de expertos de la Organización Mundial de la Salud (2012): La OMS recomienda aumentar el número de donantes voluntarios de sangre [[https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2012/blood\\_donation\\_20120614/es/](https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2012/blood_donation_20120614/es/)], available at 23/10/2019.
- France, J.L., France, C.R. y Himawan, L.K. (2007): A path analysis of intention to redonate among experienced blood donors: An extension of the Theory of Planned Behaviour. *Transfusion* 47(6): 1006–1013.
- Iajya, V., Lacetera, N., Macis, M. y Slonim, R. (2013): The effects of information, social and financial incentives on voluntary undirected blood donations: Evidence from a field experiment in Argentina. *Social Science & Medicine* 98: 214-223.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018): Datos estadísticos población por comunidades, edad, españoles/extranjeros, sexo y año [<https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02002.px>] available at 23/01/2020.
- Lacetera, N. y Macis, M. (2010): Do all material incentives for pro-social activities backfire? The response to cash and non-cash incentives for blood donations. *Journal of Economic Psychology* 31: 738-748.
- Lemmens, K.P., Abraham, C., Ruiters, R.A., Veldhuizen, I.J., Dehing, C.J., Bos, A.E. y Schaalma, H.P. (2009): Modelling antecedents of blood donation motivation among non-donors of varying age and education. *British Journal Psychology* 100(1): 71–90.
- Martín-Santana, J.D., Beerli-Palacio, A. y Romero-Domínguez, L. (2020): Recruitment strategies: non-donor segmentation based on intrinsic and extrinsic stimuli. *Vox Sanguinis* 115: 47-59.
- Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, (2010): Informe anual del Sistema Nacional de Salud 2010 [<http://www.mscbs.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pdf/equidad/informeAnual2010/informeAnualSNS2010.pdf>], available at 23/10/2019.
- Misje, A.H., Bosnes, V. y Heier, H.E. (2008): Recruiting and retaining young people as voluntary blood donors. *Vox Sanguinis* 94: 119-124.

**Capítulo 22: *El uso del marketing social en la donación de sangre: los estudiantes universitarios como donantes actuales***

- Organización Mundial de la Salud (2010): Towards 100% voluntary blood donation a global framework for action [[https://www.who.int/bloodsafety/publications/9789241599696\\_eng.pdf?ua=1](https://www.who.int/bloodsafety/publications/9789241599696_eng.pdf?ua=1)], available at 20/10/2018.
- Padanyi, P. y Gainer, B. (2004): Market orientation in the nonprofit sector: Taking multiple constituencies into account. *Journal of Marketing Theory and Practice* 12(2): 43– 58.
- Papagiannis D, Rachiotis G, Symvoula-kis EK, et al. (2016): Blood donation knowledge and attitudes among undergraduate health science students: A cross-sectional study. *Transfusion and Apheresis Science* 54:303–308.
- Real Decreto 1088/2005 de 16 de septiembre, por el que se establecen los requisitos técnicos y condiciones mínimas de la hemodonación y de los centros y servicios de transfusión[<https://www.boe.es/boe/dias/2005/09/20/pdfs/A31288-31304.pdf>] available at 23/01/2020.
- Rezvani, Z., Jansson, J., y Bengtsson, M. (2017): Cause I'll feel good! An investigation into the effects of anticipated emotions and personal moral norms on consumer pro-environmental behaviour. *Journal of Promotion Management* 23(1): 163-183.
- Ringwald, J., Zimmermann, R. y Eckstein, R. (2010): Keys to open the door for blood donors to return. *Transfusion Medicine Reviews* 24(4): 295-304.
- Vavić N, Pagliariccio A, Bulajić M, et al. (2012): Blood donor satisfaction and the weaklink in the chain of donation process. *Transfusion and Apheresis Science* 47:171–177.





Desde hace una década, términos como “economía colaborativa”, “economía compartida”, “economía circular” o “consumo colaborativo” se han vuelto cada vez más populares. Todos ellos hacen referencia a un sistema económico y social basado en la idea de comunidad frente a la de propiedad, en el que los activos (ya sean tangibles o intangibles, bienes, servicios o conocimiento) se comparten, intercambian o alquilan entre particulares a través de plataformas digitales. Se trata de un fenómeno que incluye modalidades muy diversas, entre las que se puede destacar el *consumo colaborativo* (sistemas que permiten usar un producto o servicio sin necesidad de adquirirlo, la compra-venta de productos de segunda mano o el intercambio de activos no tangibles, como tiempo o habilidades), el *aprendizaje colaborativo* (que favorece el acceso libre al conocimiento y a la educación), la *producción colaborativa* (con alternativas como, por ejemplo, el diseño colaborativo, la elaboración colaborativa de proyectos o la distribución colaborativa), las *finanzas colaborativas* (entre las que destaca el crowdfunding y las monedas sociales), y la *gobernanza colaborativa* (mecanismos de gobernanza participativa en organizaciones, empresas o ciudades).

**En este contexto, el 13 de diciembre de 2019 se celebró el XI International Congress on Teaching Cases Related to Public and Nonprofit Marketing de la *International Association on Public and Nonprofit Marketing* (IAPNM), organizado por el Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Oviedo. El eje argumental del congreso fue el “Marketing en la Era de la Economía Colaborativa” en la medida en que el marketing, en general, y el público y no lucrativo, en particular, tiene plena vigencia y protagonismo en esta nueva forma de generación de valor económico fundamentada en el paradigma de la colaboración interactiva entre distintos agentes sociales. Este enfoque ha permitido extraer un conjunto de enriquecedoras experiencias docentes innovadoras de marketing público y no lucrativo que se ponen en valor en la presente publicación.**

En concreto, del total de 93 casos docentes presentados y defendidos en el Congreso, de forma presencial o a distancia, recoge 22 casos de estudio en concreto bajo dos formatos de desarrollo alternativos, pero complementarios. Por un lado, se presentan una serie de Casos Senior gestados y desarrollados por profesores e investigadores de reconocido prestigio en los ámbitos de estudio que fundamentan el Congreso. Por otro lado, un conjunto de Casos Prácticos elaborados por estudiantes, bajo la supervisión de sus respectivos tutores, que resultaron premiados durante la celebración del Congreso como consecuencia de su excelente nivel. Estos 22 casos se estructuran a efectos de exposición en 3 secciones sucesivas. La Sección I presenta los casos específicos de marketing público y no lucrativo. Tras ello, la Sección II se adentra en el papel del marketing en el emprendimiento y la innovación social. Por último, la Sección III se centra en describir experiencias docentes innovadoras en el ámbito del marketing educativo.

## Patrocinadores

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL



Universidad de Oviedo  
Universidá d'Uviéu  
University of Oviedo



CEGGLA  
Cátedra de Estudios de  
Gobernanza Global Alimentaria